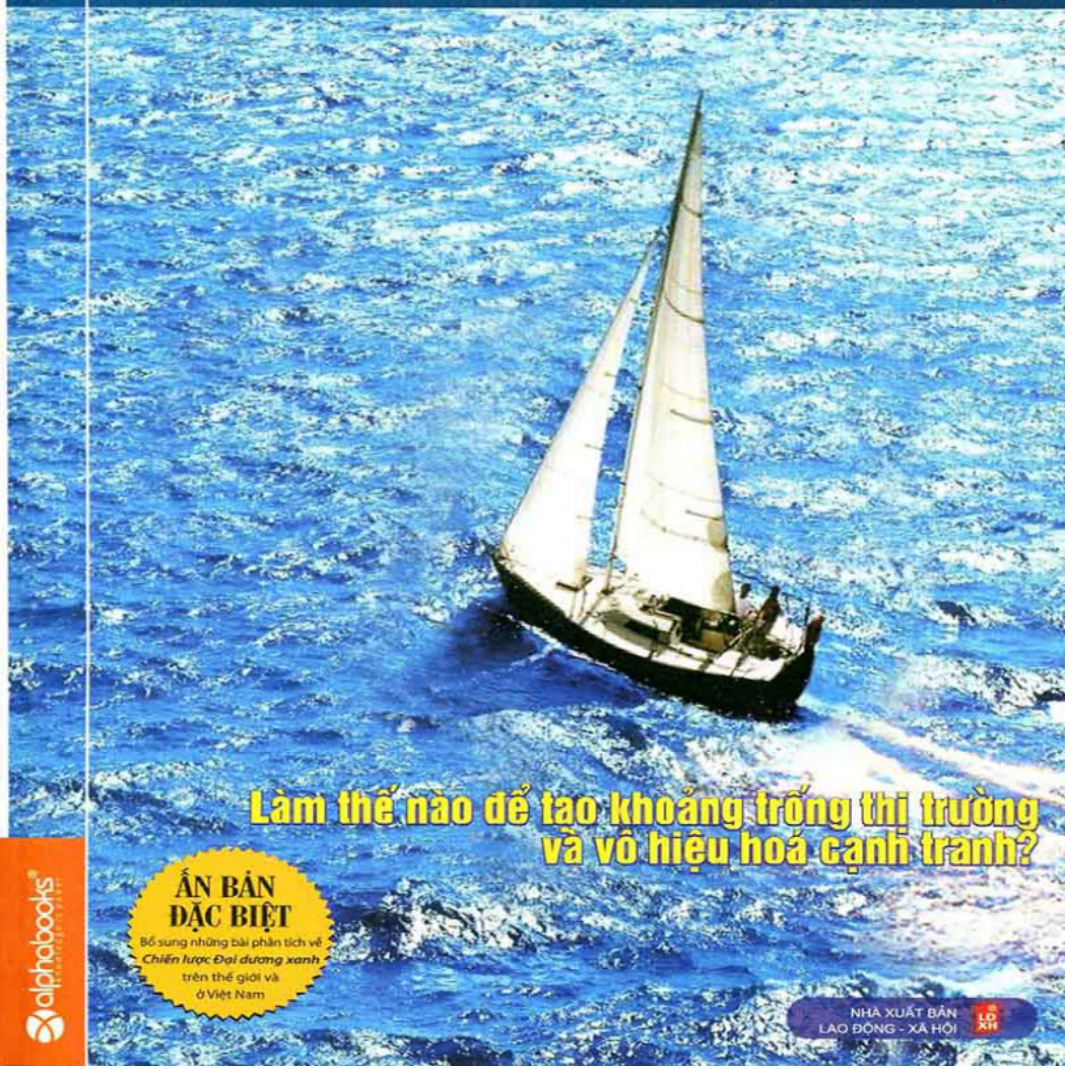
HARVARD BUSINESS SCHOOL PRESS

The Ocean Blue Strategy

CHIẾN LƯỢC ĐẠI DƯƠNG XANH

W. Chan Kim - Renée Mauborgne



Làm thế nào để tạo khoảng trống thị trường và vô hiệu hoá cạnh tranh?

ẤN BẢN ĐẶC BIỆT

Bổ sung những bài phân tích về *Chiến lược Đại dương xanh* trên thế giới và ở Việt Nam

alphabooks

NHÀ XUẤT BẢN LAO ĐỘNG - XÃ HỘI

Duong Kobo's Book Club

Tủ sách Kỹ thuật số
dành cho
Kindle & Kobo

SCAN TO JOIN

Lời giới thiệu

(cho ấn bản đặc biệt)

Sau khi bản dịch tiếng Việt của tác phẩm Chiến lược Đại dương xanh (Ocean Blues, Harvard Business School Press, 2005) ra mắt độc giả vào tháng 8 năm 2006, Alpha Books đã nhận được nhiều ý kiến đóng góp và hoan nghênh của độc giả. Nhiều doanh nhân và các nhà tư vấn quản lý liên tục nhắc đến Đại dương xanh như một giải pháp chiến lược kinh doanh hiệu quả trong bối cảnh cạnh tranh mới. Tuy nhiên, cũng có nhiều doanh nghiệp đã bước vào Đại dương xanh hoặc đang mò mẫm tìm ra hướng để tiến vào Đại dương xanh đều băn khoăn tìm hiểu cách thức hoạt động trong Đại dương xanh và cách thức tạo ra Đại dương xanh…

Để đáp ứng các đòi hỏi và nhu cầu đó, ngày 21 tháng 4 năm 2007, tại TP Hồ Chí Minh, Công ty Future One và Alpha Books đã tổ chức buổi toạ đàm "Làm thế nào để tìm khoảng trống thị trường và vô hiệu hoá cạnh tranh?" với sự trình bày của ông Huỳnh Bửu Sơn, TS Lý Quý Trung, Th.S Đỗ Thanh Năm… Đây là những nhận xét, phân tích và bình luận rất hữu ích cho các doanh nhân Việt Nam.

Nhân sự kiện này, Alpha Books cho tái bản cuốn sách Chiến lược đại dương xanh kèm theo các bài tham luận tại cuộc tọa đàm để độc giả tham khảo.

Chúng tôi luôn mong nhận được sự góp ý để cuốn sách ngày càng hoàn thiện hơn.

Tháng 5/2007

Công ty Sách Alpha

Lời giới thiệu

(Cho bản dịch tiếng Việt)

Kể từ buổi bình minh của kỷ nguyên công nghiệp, các công ty thường xuyên phải cạnh tranh khốc liệt trong tình huống đối đầu để duy trì sự phát triển và tăng lợi nhuận. Tuy nhiên, các biện pháp thông thường và lối tư duy chiến lược kiểu truyền thống (chỉ tập trung vào các khía cạnh làm thế nào để khai thác được ưu điểm và tính độc đáo của mình, hoặc tìm kiếm những lợi thế so sánh với các đối thủ) đã khiến cuộc cạnh tranh ngày càng trở nên khó khăn hơn bao giờ hết. Trong bối cảnh cạnh tranh toàn cầu ngày càng phức tạp, khi các thị trường ngày càng mở rộng nhưng đồng thời cũng bị thu hẹp và rút ngắn lại thì thực tiễn đòi hỏi các công ty phải tìm ra những chiến lược cạnh tranh mới để tồn tại và phát triển. Nếu "đại dương đỏ" là tên gọi được đặt ra cho các thị trường kiểu cũ thì "đại dương xanh" là một khái niệm mới chỉ ra những gì mà các công ty trong thế kỷ XXI này cần phải làm.

Trong các cuốn sách cơ bản của mình Chiến lược cạnh tranh xuất bản năm 1980, cuốn Lợi thế cạnh tranh - năm 1985 và cuốn Lợi thế cạnh tranh quốc gia vào năm 1990, chiến lược gia hàng đầu thế giới là Giáo sư Michael Porter của trường Đại học Harvard cho rằng tạo ra sự khác biệt là một trong những cách để một doanh nghiệp nâng cao năng lực cạnh tranh. Mục tiêu của sự khác biệt là đạt được lợi thế cạnh tranh thông qua việc tạo ra sản phẩm hoặc dịch vụ được xem là duy nhất, độc đáo đối với khách hàng, thỏa mãn nhu cầu của họ bằng những cách thức mà các đối thủ cạnh tranh khác không thể thực hiện được. Mới đây, phát triển tiếp và cụ thể hơn hướng đi này, các học giả Kim và Mauborgne, là các giáo sư tại Viện INSEAD của Pháp - trường đào tạo kinh doanh lớn thứ hai trên thế giới, đã tổng kết các nghiên cứu của họ về một chiến lược phát triển và mở rộng một thị trường trong đó không có cạnh tranh hoặc sự cạnh tranh là không cần thiết mà các công ty có thể khám phá và khai thác. Họ đặt tên cho các thị trường này

là những đại dương xanh. Khác với các đại dương đỏ là thị trường thông thường truyền thống đã đầy những đối thủ cạnh tranh và đã được khai thác rất kỹ, thì thị trường còn bỏ ngỏ - các đại dương xanh - còn vô số những cơ hội phát triển hứa hẹn lợi nhuận cao. Triết lý kinh doanh của Chiến lược Đại dương xanh là Chiến thắng mà không cần cạnh tranh.

Vậy Chiến lược Đại dương xanh là gì? Các tác giả đã giải thích bằng cách so sánh với chiến lược đại dương đỏ, tức là lối suy nghĩ truyền thống thông thường:

ĐỪNG cạnh tranh trong khoảng thị trường đang tồn tại, HÃY tạo ra một thị trường không có cạnh tranh.

ĐỪNG đánh bại đối thủ cạnh tranh, HÃY làm cho cạnh tranh trở nên không cần thiết.

ĐỪNG khai thác tiếp các nhu cầu hiện có, HÃY tạo ra và giành lấy các nhu cầu mới.

ĐỪNG cố gắng cân bằng giá trị/chi phí, HÃY phá vỡ cân bằng giá trị/chi phí.

ĐỪNG đặt toàn bộ hoạt động của công ty trong việc theo đuổi sự khác biệt hoặc theo đuổi chi phí thấp, HÃY đặt toàn bộ hoạt động của công ty trong chiến lược vừa theo đuổi sự khác biệt, đồng thời vừa theo đuổi chi phí thấp.

Theo Kim và Mauborgne, một bước đi chiến lược là một loạt những hành động quản lý và quyết định liên quan đến việc hình thành một hoạt động kinh doanh cho một thị trường lớn. Bản chất của "Chiến lược đại dương xanh" là nâng cao về giá trị đi kèm với sự tiện lợi, giá cả thấp và giảm chi phí. Nó buộc các công ty phải có bước nhảy vọt về giá trị, mang lại sự gia tăng mạnh mẽ về giá trị cho cả người mua và chính họ. Hai tác giả của cuốn sách mang tính nền tảng này, Kim và Mauborgne, đã sử dụng hàng loạt những ví dụ minh họa từ Hãng hàng không Southwest Airlines, công ty xuất khẩu văn hóa Cirque du Soleil tới các công ty Curves và Starbucks để đưa ra các công cụ và khung cơ cấu mà họ phát triển nhằm phân tích các đại dương xanh.

Không chỉ có vậy, trong cuốn sách này, Kim và Mauborgne đã chỉ ra 6 cách cụ thể để giúp các công ty xây dựng "Chiến lược đại dương xanh":

Vạch lại ranh giới thị trường. Khảo sát các đối thủ cạnh tranh chủ

yếu trong ngành của bạn.

Tập trung vào bức tranh lớn, chứ không vào các chi tiết cụ thể. Xem xét môi trường cạnh tranh thông qua việc đánh giá của khách hàng để bạn biết cần chú trọng những điểm gì là quan trọng đối với họ.

Vượt trên mức nhu cầu hiện tại. Đừng tập trung vào khách hàng hiện nay, mà hãy tìm kiếm các khách hàng tiềm năng.

Thiết lập trật tự ưu tiên về chiến lược. Những cải tiến về mặt công nghệ không đảm bảo thành công về thị trường mà công nghệ phải phù hợp với khách hàng và tạo ra giá trị gia tăng.

Vượt qua những những trở ngại trong nội bộ tổ chức.

Đưa việc điều hành thành chiến lược. Liên kết các cam kết, giải thích, kỳ vọng với sự phát triển thực tế của chiến lược. Việc thực thi chiến lược đại dương xanh đòi hỏi sự đồng thuận của cả nhóm.

Đây là cuốn sách viết ra nhằm thay đổi tư duy chiến lược cho các giám đốc, nhà lãnh đạo doanh nghiệp với một chiến lược đơn giản: hãy bơi trong luồng nước rộng. Các công ty đang phải vật lộn cạnh tranh trong đại dương đỏ hẳn sẽ làm tốt hơn nếu học hỏi và làm theo 'chiến lược đại dương xanh'.

Cạnh tranh khốc liệt mang tính tiêu diệt chỉ dẫn đến một đại dương đỏ đầy máu của những địch thủ tranh đấu trong một bể lợi nhuận đang cạn dần. Cạnh tranh trong đại dương Đỏ không làm thị trường tăng lên mà chỉ giành nhau thị phần trong giới hạn thị trường nhất định đã có sẵn. Ngược lại, cạnh tranh trong đại dương Xanh là tạo thêm khoảng thị trường mới, nhu cầu mới. Trên cơ sở đó sẽ mở rộng thêm thị trường. Dựa trên những nghiên cứu về hơn 150 ví dụ phát triển và mở rộng của các công ty từ bé đến lớn thuộc 30 ngành công nghiệp trong hơn 100 năm qua, các tác giả cho rằng những thành công bền vững không đến từ những địch thủ cạnh tranh khốc liệt mang tính tiêu diệt, mà từ việc tạo lập ra những đại dương xanh - những khoảng trống thị trường màu mỡ cho sự tăng trưởng. Những bước đi chiến lược như vậy mà các tác giả gọi là "những đổi mới giá trị" đã tạo nên những bước nhảy khổng lồ về giá trị khiến những địch thủ cạnh tranh sẽ bị lạc hậu hơn một thế kỷ. Chiến lược đại dương xanh chỉ ra một cách tiếp cận có hệ thống nhằm khiến cho quá trình cạnh tranh trở nên không cần thiết và vô nghĩa, đồng thời định hình những nguyên tắc và công cụ mà bất cứ công ty nào cũng có thể sử dụng

để tạo nên và chiếm giữ được đại dương xanh. Là tác phẩm then chốt và nền tảng, phá bỏ lối suy nghĩ thông thường về chiến lược, cuốn sách này đã vạch ra cho các doanh nghiệp một con đường mới vững chắc để tiến tới tương lai thành công.

***

Nhận thức được tầm quan trọng của chiến lược kinh doanh trong quản trị doanh nghiệp, Alpha Books đã lựa chọn mua bản quyền để dịch và xuất bản cuốn Chiến lược đại dương xanh ở Việt Nam. Như Carlos Ghosn, Chủ tịch và CEO của Nissan Motor Co., thì "Đây là cuốn sách đặc biệt có giá trị khi khảo sát kinh nghiệm của các công ty trong nhiều lĩnh vực đa dạng để tìm ra ánh sáng soi rọi cho con đường đến thành công" và tại Việt Nam, nhiều doanh nhân cũng áp dụng Chiến lược đại dương xanh vào hoạt động doanh nghiệp của mình. Hãng Pacific Airlines đã áp dụng chiến lược này cho đề án hàng không giá rẻ khi nhận thấy các hãng hàng không truyền thống trên thế giới thường đi theo "Chiến lược đại dương đỏ", tức là cạnh tranh quyết liệt để khai thác các đối tượng khách hàng truyền thống. Còn các hãng giá rẻ lại áp dụng "Chiến lược đại dương xanh", tức là tạo ra một loại hình kinh doanh mới với các giá trị dịch vụ mới, phát triển các nguồn khách hàng mới và tổ chức khai thác có hiệu quả. Hay như Công ty Du lịch Hương Giang đã mua sách cho nhân viên đọc, phân tích và áp dụng...

Là một trong những cuốn sách hay nhất về quản trị kinh doanh trên thế giới với rất nhiều giải thưởng, tại Việt Nam, Chiến lược đại dương xanh cũng nhận được sự đón nhận tích cực từ phía các doanh nhân. Sau hơn 6 tháng xuất bản, chúng tôi cũng nhận được nhiều lời đề nghị phát triển tiếp như việc tổ chức các buổi hội thảo, nói chuyện về chủ đề...

Sau cuốn sách này, chúng tôi dự định sẽ dịch và xuất bản một cuốn sách khác về chiến lược, cuốn The Mind Of The Strategist: The Art of Japanese Business (tạm dịch là Trí tuệ của Chiến lược gia: Nghệ thuật kinh doanh theo phong cách Nhật Bản) của tác giả Kenichi Ohmae... Hy vọng các cuốn sách này sẽ cung cấp thêm các ý tưởng và phương pháp cho các doanh nhân và các nhà hoạch định chiến lược của Việt Nam.

Xin trân trọng giới thiệu với độc giả và mong nhận được góp ý để các cuốn sách của Alpha Books ngày càng hoàn thiện hơn.

Tháng 1/2007

NGUYỄN CẢNH BÌNH

Lời mở đầu

Cuốn sách này nói về tình bạn, về lòng trung thành và về niềm tin mà chúng ta cần xây dựng nên dành cho những người xung quanh. Chính tình bạn đó, niềm tin đó đã là điểm khởi đầu cho chúng tôi bắt đầu hành trình khám phá những ý tưởng mới trong cuốn sách này và cuối cùng là viết ra những ý tưởng đó.

20 năm trước chúng tôi gặp nhau trong một lớp học, khi đó một người là giáo sư, còn người kia là sinh viên. Kể từ đó, chúng tôi đã làm việc cùng nhau, thường tự ví mình trong suốt hành trình nghiên cứu này như "những chú chuột ướt chạy trong ống nước". Việc cuốn sách này ra đời không phải là chiến thắng của một ý tưởng mới, mà là chiến thắng của một tình bạn và chúng tôi đã nhận ra rằng nó còn có ý nghĩa lớn lao hơn bất kỳ một ý tưởng mới mẻ nào trong thế giới kinh doanh. Tình bạn đó đã làm phong phú cuộc đời chúng tôi và thế giới quan của chúng tôi trở nên đẹp đẽ hơn. Chưa bao giờ chúng tôi cảm thấy mình đơn độc.

Không có hành trình nào là dễ dàng; cũng như không có tình bạn nào chỉ đầy ắp tiếng cười. Nhưng trong mỗi ngày của cuộc hành trình nghiên cứu này, chúng tôi luôn cảm thấy hứng khởi, bởi vì chúng tôi thấy mình có nhiệm vụ học hỏi nhiều hơn nữa và cải thiện những điều đã biết cũng như còn chưa biết. Chúng tôi thực sự tin tưởng sâu sắc vào các ý tưởng trong cuốn sách này. Những ý tưởng đó không dành cho những ai mà tham vọng trong cuộc đời chỉ là sống và tồn tại. Bản thân chúng tôi cũng chưa bao giờ có suy nghĩ đó. Nếu bạn cho rằng chỉ cần vượt qua và cố gắng tồn tại trong thế giới kinh doanh đã là đủ thì xin đừng tiếp tục đọc cuốn sách này nữa. Nhưng nếu bạn muốn tạo ra sự khác biệt, nếu bạn muốn tạo ra một công ty có thể tạo dựng một tương lai mà cả khách hàng, nhân viên, các cổ đông của công ty và cả xã hội đều được hưởng lợi và tốt đẹp hơn thì hãy tiếp tục đọc cuốn sách này. Chúng tôi không có ý nói rằng đọc và hiểu được cuốn sách này là một điều dễ dàng, nhưng đó lại là một điều rất đáng làm.

Nghiên cứu của chúng tôi khẳng định lại một thực tế là không có công ty nào thành công mãi mãi, cũng như không có một ngành công nghiệp nào hoàn hảo mãi mãi. Chúng tôi cũng nhận ra trên con đường đi gập ghềnh của chính mình rằng tất cả chúng ta, cũng giống như những tập đoàn, những công ty, có những lúc rất khôn ngoan nhưng cũng có những lúc thật ngờ nghệch. Để thành công hơn nữa trong cuộc sống, chúng ta cần học hỏi và rút kinh nghiệm từ những gì chúng ta đã làm và tạo ra một sự khác biệt thực sự tích cực, từ đó hiểu được cách lặp lại những điều đó một cách hệ thống. Đó là những gì chúng tôi vẫn gọi là "những động thái chiến lược thông minh" và chúng tôi nhận ra rằng bước đi chiến lược có ý nghĩa then chốt nhất chính là "tạo ra những đại dương xanh".

Chiến lược đại dương xanh thách thức và buộc các công ty phải phá vỡ đại dương đỏ của cuộc cạnh tranh thương trường khốc liệt bằng cách tạo ra những khoảng trống thị trường không có cạnh tranh, những khoảng trống mà việc cạnh tranh trở nên không còn quan trọng nữa. Thay vì chia nhỏ - và thường là thu hẹp - nhu cầu thị trường hiện tại và cạnh tranh chọn lọc, chiến lược đại dương xanh có nghĩa là nuôi dưỡng, phát triển nhu cầu và đột phá nhờ cạnh tranh. Cuốn sách này sẽ không chỉ thách thức các công ty phải hiểu và suy nghĩ mà còn chỉ cho họ phương pháp thực hiện. Vì vậy, đầu tiên chúng tôi sẽ giới thiệu những công cụ và khuôn khổ phân tích để bạn có thể hiểu được phương pháp xử lý có tính hệ thống trước các thách thức mà cuốn sách đặt ra, sau đó chúng tôi sẽ tổng kết những nguyên tắc định hình chiến lược đại dương xanh và những nguyên tắc cơ bản làm cho chiến lược này khác biệt với những quan điểm truyền thống về chiến lược dựa trên cạnh tranh kiểu cũ.

Mục tiêu của chúng tôi là làm cho việc xây dựng và thực hiện "chiến lược đại dương xanh" mang tính hệ thống và dễ thực hiện giống như việc cạnh tranh trong những "luồng nước của đại dương đỏ" - cạnh tranh trong những thị trường đã được xác lập. Chỉ khi đó, các công ty mới có khả năng đối mặt với thách thức của việc tạo nên những đại dương xanh một cách khéo léo và linh hoạt sao cho họ có thể vừa tối đa hóa cơ hội vừa tối thiểu hóa rủi ro. Không công ty nào, dù lớn hay nhỏ, dù non trẻ hay đã hùng mạnh, lại có thể sống sót trong một đại dương nếu chỉ là kẻ chèo thuyền nghiệp dư. Và cũng không công ty nào nên làm như vậy.

Nội dung của cuốn sách này được xây dựng dựa trên 15 năm nghiên cứu; các dữ liệu đã được trích dẫn có từ hơn 100 năm, tổng hợp từ các bài viết của Tạp chí Kinh doanh Harvard (Harvard

Business Review) và các bài nghiên cứu khác về nhiều chủ đề. Những ý tưởng, công cụ và khuôn khổ được trình bày ở đây cũng đã được kiểm định và định hình qua nhiều năm áp dụng tại các tập đoàn của châu Âu, Hoa Kỳ và châu Á. Cuốn sách này thiết lập và mở rộng những ý tưởng đó nhằm xác lập một khuôn khổ phân tích và áp dụng thống nhất từ những ý tưởng này. Khuôn khổ đó chỉ phân tích những nguyên nhân tạo ra chiến lược đại dương xanh mà còn chỉ ra những khía cạnh nhân văn để tạo ra lòng nhiệt tình và hăng hái áp dụng những ý tưởng đó vào thực tế. Điều chúng tôi muốn nhấn mạnh ở đây là chúng ta cần phải hiểu cách xây dựng niềm tin và tạo dựng cam kết cũng như tầm quan trọng của sự đánh giá cao về trí tuệ và tình cảm thành tâm điểm của chiến lược kinh doanh.

Những cơ hội cho đại dương xanh có mặt ở tất cả mọi nơi. Khi nào những cơ hội đó được phát hiện, thì thế giới thị trường sẽ càng được mở rộng. Chúng tôi tin tưởng rằng việc mở rộng đó chính là cội nguồn của sự tăng trưởng. Song vẫn còn tồn tại những ý nghĩ, những hiểu biết chưa đầy đủ cả về lý thuyết lẫn thực tế về cách chúng ta có thể tạo ra và nắm bắt những đại dương xanh đó. Các bạn hãy khám phá cuốn sách này để học cách trở thành người có thể chèo lái sự mở rộng đó trong tương lai.

Chương 1
Tạo dựng những đại dương xanh

Guy Laliberté, người từng là nghệ sĩ chơi đàn accordion, diễn viên biểu diễn trên đôi cà kheo và nuốt lửa, nay là Tổng giám đốc của Cirque du Soleil - một trong những tổ chức xuất khẩu văn hóa lớn nhất Canada. Được thành lập năm 1984 bởi một nhóm nghệ sĩ đường phố, để rồi từ đó, các chương trình của đoàn xiếc Cirque du Soleil đã được khoảng 40 triệu người trên khắp thế giới đón xem. Trong chưa đầy 20 năm, Cirque du Soleil đã đạt mức doanh số mà hai đoàn xiếc hàng đầu thế giới là Ringing Bros và Bamum & Bailley phải mất hơn 100 năm mới đạt được.

Điều đặc biệt hơn cả là Cirque du Soleil vẫn đạt được tốc độ tăng trưởng nhanh trong một ngành kinh doanh đang suy giảm mà nhiều phân tích chiến lược truyền thống chỉ ra tiềm năng hạn chế của ngành này. Sức ép từ phía các diễn viên ngôi sao lên những người kinh doanh trong ngành này là rất lớn. Sức ép từ phía khách hàng, người tới xem và mua dịch vụ cũng lớn như vậy. Những loại hình giải trí thay thế - những loại hình giải trí hiện đại, các trò thi đấu thể thao cho đến giải trí trong gia đình - ngày càng đa dạng và phong phú hơn. Trẻ con thích chơi PlayStation hơn là đến xem những buổi diễn xiếc lưu động. Điều đó khiến lượng khán giả xem xiếc ngày càng ít, kéo theo đó là doanh thu và lợi nhuận giảm xuống. Càng ngày càng có nhiều quan điểm chống lại việc sử dụng động vật trong rạp xiếc từ nhóm bảo vệ quyền động vật. Hãng Ringling Bros và Barnum & Bailey đã phát triển quá lớn nên họ đặt ra các chuẩn mực buộc những gánh xiếc nhỏ hơn phải tuân theo bằng việc giảm quy mô. Nếu đánh giá theo quan điểm "chiến lược phải dựa trên cạnh tranh" thì lúc đó ngành xiếc dường như ngày càng kém hấp dẫn dần.

Thành công của Cirque du Soleil càng thuyết phục hơn khi họ không chiến thắng bằng cách tranh giành khách hàng của ngành biểu diễn xiếc đang suy giảm, một ngành từ trước đến nay chủ yếu chỉ phục vụ trẻ em. Cirque du Soleil không cạnh tranh với Ringling Bros và Barnum & Bailey mà họ tạo ra một thị trường mới không bị giành giật và việc cạnh tranh trở nên không cần thiết. Họ thu hút một nhóm khách hàng hoàn toàn mới: người lớn và những khách hàng tập thể, những người sẵn sàng trả giá cao hơn vài lần so với việc xem xiếc truyền thống để được thưởng thức loại hình giải trí chưa từng có. Điều đặc biệt có ý nghĩa là một trong những chương trình xiếc đầu tiên được đặt tên là "Chúng tôi đổi mới Nghệ thuật Biểu diễn Xiếc".

Khoảng trống thị trường mới

Cirque du Soleil thành công bởi vì họ nhận ra rằng để giành chiến thắng trong tương lai, các công ty phải ngừng cạnh tranh với nhau. Cách duy nhất để loại bỏ đối thủ cạnh tranh là ngừng tìm cách đánh bại họ.

Để hiểu được thành công của Cirque du Soleil, bạn hãy tưởng tượng một không gian thị trường được tạo thành gồm hai loại đại dương: đại dương đỏ và đại dương xanh. Đại dương đỏ tượng trưng cho tất cả các ngành hiện đang tồn tại. Đây là khoảng thị trường đã được xác lập. Đại dương xanh bao gồm tất cả những ngành hiện chưa tồn tại. Đó là khoảng trống thị trường chưa được biết đến.

Trong đại dương đỏ, các ranh giới ngành được xác định và được chấp nhận, những quy luật cạnh tranh trong cuộc chơi đều rõ ràng.1 Tại đây, các công ty tìm cách vượt trội hơn so với đối thủ của mình để nắm được thị phần lớn hơn. Khi ngày càng có đông người tham gia vào khoảng thị trường này, khả năng thu lợi nhuận cũng như triển vọng tăng trưởng càng giảm xuống. Sản phẩm đó trở thành thứ hàng hóa thông thường và sự cạnh tranh gay gắt khiến cho việc tồn tại trong đại dương đỏ trở nên khó khăn.

Trái lại, đại dương xanh được xác lập bởi những khoảng thị trường chưa được khai thác, bởi những nhu cầu mới được tạo ra và cơ hội cho sự tăng trưởng mang lại lợi nhuận cao. Một số đại dương xanh được tạo ra bên ngoài ranh giới ngành, nhưng hầu hết được tạo ra từ bên trong những đại dương đỏ bằng cách mở rộng ranh giới hiện tại của ngành, như Cirque du Soleil đã làm. Trong đại dương xanh, sự cạnh tranh là không cần thiết bởi vì

luật chơi còn chưa được thiết lập.

Tồn tại trong đại dương đỏ bằng cách cạnh tranh vượt qua đối thủ là hoàn toàn cần thiết. Đại dương đỏ sẽ luôn đóng vai trò quan trọng và là một điều hiển nhiên trong kinh doanh. Nhưng với tình trạng cung vượt cầu trong nhiều ngành kinh doanh, việc cạnh tranh để chiếm lĩnh một phần của thị trường đang thu hẹp dù là rất cần thiết nhưng chưa đủ để duy trì kết quả kinh doanh cao.2 Các công ty cần tiến xa hơn chứ không chỉ cạnh tranh với đối thủ. Để nắm bắt những cơ hội mang lại lợi nhuận và tăng trưởng, họ cũng cần tạo ra những đại dương xanh.

Thật không may là đa phần các đại dương xanh chưa được xác định trên bản đồ. Việc hoạch định chiến lược trong 25 năm qua tập trung nhiều hơn vào các chiến lược đại dương đỏ với nền tảng là cạnh tranh3. Kết quả là, người ta hiểu khá rõ về cách thức cạnh tranh khôn ngoan trong một thị trường khốc liệt, từ phân tích cấu trúc kinh tế cơ bản của ngành kinh doanh hiện tại tới lựa chọn một vị thế chiến lược nhờ chi phí thấp hay khác biệt hóa hoặc tập trung hóa để xác lập phương thức cạnh tranh. Đã có một số cuộc thảo luận xung quanh vấn đề đại dương xanh4 nhưng có rất ít những hướng dẫn thực tiễn về cách thức hình thành đại dương xanh. Nếu không có khuôn khổ phân tích để tạo ra những đại dương xanh và các nguyên lý để quản lý rủi ro một cách hiệu quả, thì việc tạo ra đại dương xanh vẫn còn là mong muốn được xem là quá mạo hiểm nếu các nhà quản lý theo đuổi nó như một chiến lược. Nhưng cuốn sách này sẽ cung cấp những khuôn khổ và phân tích thực tiễn để hiểu và nắm bắt được một cách có hệ thống những ý tưởng về đại dương xanh.

Sự hình thành liên tục của những đại dương xanh

Mặc dù thuật ngữ đại dương xanh khá mới mẻ, nhưng sự tồn tại của đại dương xanh thì không mới. Chúng là một nét đặc trưng của đời sống kinh doanh, trong cả quá khứ và hiện tại. Chúng ta hãy nhìn lại 100 năm trước và tự hỏi mình câu hỏi "Có bao nhiêu ngành kinh doanh hiện tại chưa được biết đến vào thời điểm đó?" Câu trả lời là: Nhiều ngành kinh doanh cơ bản như ô tô, thu đĩa âm nhạc, hàng không, hóa dầu, y tế và tư vấn quản lý chưa hề được nghe tới hoặc mới chỉ bắt đầu xuất hiện vào thời gian đó. Bây giờ hãy quay ngược đồng hồ chỉ 30 năm trước. Một lần nữa chúng ta sẽ thấy rất nhiều ngành mang lại hàng tỷ đô la lúc đó còn chưa xuất hiện, chẳng hạn như điện thoại di động, công nghệ sinh học, bán lẻ chiết khấu, chuyển phát nhanh, xe tải nhỏ, ván trượt tuyết, video gia đình... Chỉ 3 thập kỷ trước đây, chưa một ngành nào

trong số này tồn tại.

Bây giờ chúng ta hình dung thời điểm 20 năm sau, hay có thể chỉ 15 năm, và tự hỏi mình xem khi đó sẽ có bao nhiêu ngành kinh doanh mới xuất hiện. Nếu lịch sử là cơ sở để dự báo tương lai thì câu trả lời sẽ là có rất nhiều ngành kinh doanh mới.

Thực tế cho thấy các ngành kinh doanh không bao giờ đứng yên. Chúng liên tục tiến triển. Các hoạt động được đổi mới, thị trường mở rộng và những người chơi đến rồi đi. Lịch sử cho thấy chúng ta có một khả năng lớn trong việc tạo ra những ngành kinh doanh mới và tái tạo những ngành đang tồn tại, nhưng khả năng này chưa được đánh giá đúng mức. Trong thực tế, hệ thống Xếp hạng công nghiệp chuẩn (SIC) được Cơ quan điều tra Mỹ công bố từ hơn nửa thế kỷ trước đã được thay thế bằng hệ thống Tiêu chuẩn xếp hạng ngành Bắc Mỹ (NAICS) năm 1997. Hệ thống mới mở rộng 10 ngành trong SIC thành 20 ngành, chứng tỏ xuất hiện nhiều lĩnh vực kinh doanh mới.5 Chẳng hạn, khu vực dịch vụ theo hệ thống cũ giờ được mở rộng thành 7 ngành kinh doanh từ Thông tin đến Chăm sóc sức khỏe và Trợ giúp xã hội. Những hệ thống này được thiết kế đáp ứng việc tiêu chuẩn hóa và tính liên tục, sự thay thế đó cho thấy việc mở rộng những đại dương xanh có ý nghĩa như thế nào.

Tuy nhiên, những tư tưởng chiến lược vẫn tập trung nhiều nhất vào chiến lược đại dương đỏ trên cơ sở cạnh tranh. Lý giải một phần cho điều này, đó là chiến lược công ty bị ảnh hưởng nặng nề bởi gốc rễ của từ chiến lược trong lĩnh vực quân sự. Ngôn ngữ của chiến lược mang đậm dấu ấn quân sự - "sĩ quan" điều hành (chief executive officer) trong "sở chỉ huy" (headquarter), "đội quân" (troop) trên "tiền tuyến" (front line)... Chiến lược được mô tả theo cách này thường nhắc đến việc đương đầu với địch thủ và tranh giành một mảnh đất cụ thể và không thay đổi.7 Tuy nhiên, không giống chiến tranh, lịch sử ngành kinh doanh cho thấy thị trường chưa bao giờ ổn định, và hơn thế, những đại dương xanh liên tục được hình thành theo thời gian. Do đó, tập trung vào đại dương đỏ là chấp nhận những yếu tố ràng buộc của chiến tranh - địa hình giới hạn và sự cần thiết phải đánh bại kẻ thù - và phủ nhận thế mạnh đặc biệt của thế giới kinh doanh: khả năng tạo ra những khoảng thị trường mới không bị giành giật.

Tác động của việc hình thành những đại dương xanh

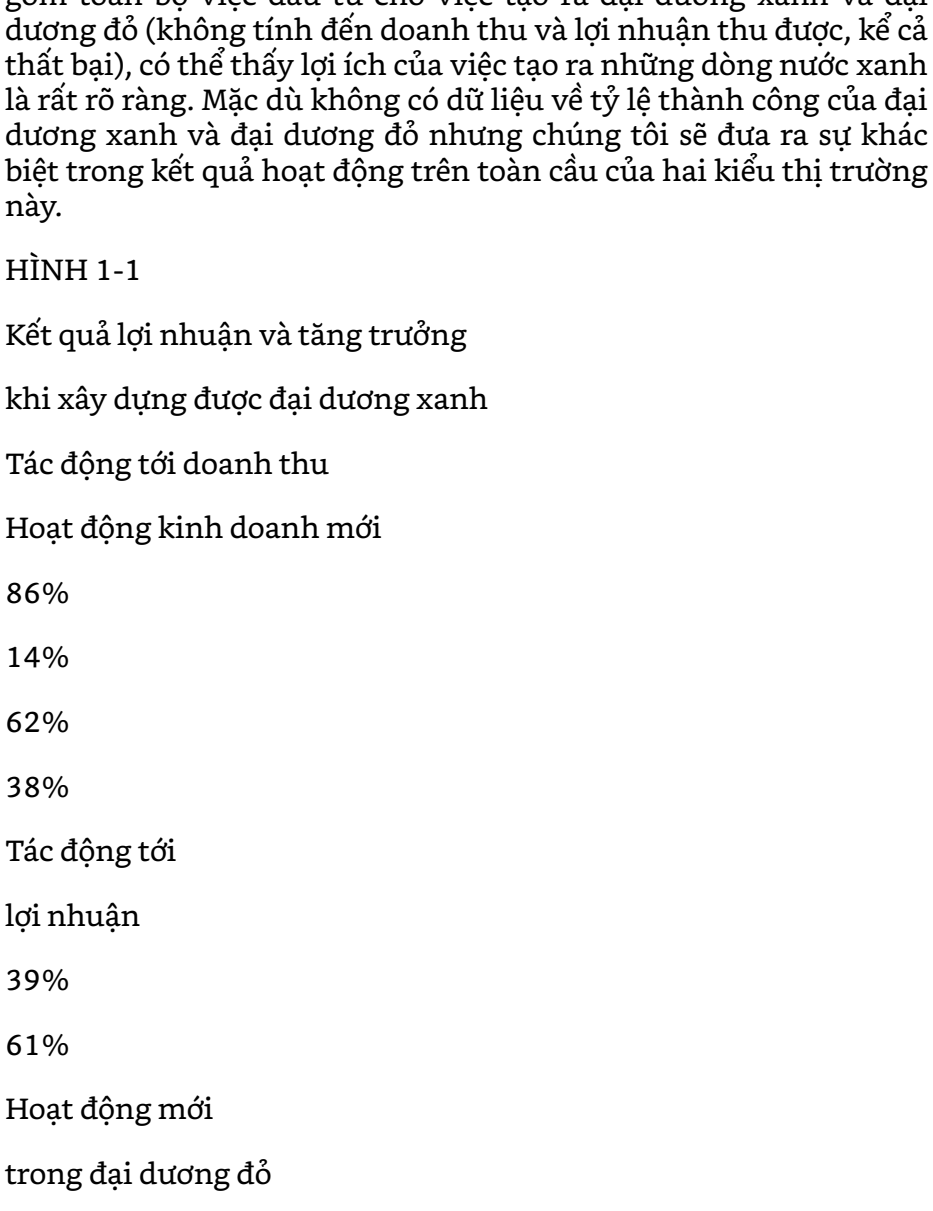
Chúng tôi lượng hóa ảnh hưởng của việc hình thành những đại dương xanh dựa trên sự tăng trưởng của từng công ty cả về doanh

số và lợi nhuận, theo nghiên cứu về những hoạt động kinh doanh mới khởi sự của 108 công ty (xem Hình 1-1). Kết quả cho thấy 86% hoạt động kinh doanh mới là mở rộng những mặt hàng kinh doanh cũ, có nghĩa là ngày càng mở rộng bên trong các đại dương đỏ, tức là mở rộng thị trường đang tồn tại. Những hoạt động mở rộng này chiếm 62% tổng doanh thu nhưng chỉ mang lại 39% tổng lợi nhuận. 14% còn lại hướng tới việc tạo ra những đại dương xanh, chiếm 38% tổng doanh thu và 61% tổng lợi nhuận. Với giả định là những hoạt động kinh doanh mới khởi sự này bao gồm toàn bộ việc đầu tư cho việc tạo ra đại dương xanh và đại dương đỏ (không tính đến doanh thu và lợi nhuận thu được, kể cả thất bại), có thể thấy lợi ích của việc tạo ra những dòng nước xanh là rất rõ ràng. Mặc dù không có dữ liệu về tỷ lệ thành công của đại dương xanh và đại dương đỏ nhưng chúng tôi sẽ đưa ra sự khác biệt trong kết quả hoạt động trên toàn cầu của hai kiểu thị trường này.

HÌNH 1-1

Kết quả lợi nhuận và tăng trưởng

khi xây dựng được đại dương xanh



Hoạt động mới tạo ra thị trường mới (đại dương xanh)

Ngày càng có nhu cầu tạo ra những đại dương xanh

Có một số động lực thúc đẩy đằng sau nhu cầu tạo ra những đại dương xanh ngày càng tăng. Những tiến bộ kỹ thuật liên tục đã làm cho năng suất được cải thiện đáng kể và cho phép những nhà cung cấp sản xuất nhiều sản phẩm và

dịch vụ chưa từng xuất hiện trên thị trường. Kết quả là số các ngành kinh doanh gặp tình trạng cung vượt cầu tăng dần.8 Xu hướng toàn cầu hóa làm bối cảnh cạnh tranh ngày càng trở nên gay gắt hơn. Khi hàng rào thương mại giữa các quốc gia và khu vực được phá bỏ; khi thông tin về sản phẩm, giá cả được cung cấp nhanh và rộng rãi, những thị trường ngách trọng điểm (niche market) và thiên đường cho độc quyền sẽ biến mất.9 Trong khi lượng cung tăng và cạnh tranh toàn cầu ngày càng mạnh mẽ thì lượng cầu trên toàn thế giới vẫn không có dấu hiệu gia tăng rõ ràng, thậm chí những số liệu thống kê còn cho thấy tại nhiều thị trường phát triển, số lượng người tiêu dùng còn đang giảm dần.10

Kết quả là việc thương mại hóa sản phẩm và dịch vụ được đẩy nhanh, làm cuộc chiến về giá ngày càng tăng, lợi nhuận bị thu hẹp. Những nghiên cứu gần đây trên phạm vi toàn ngành của các nhãn hiệu lớn ở Hoa Kỳ đã khẳng định xu hướng này.11 Người ta nhận thấy rằng đối với những sản phẩm và dịch vụ quan trọng, các nhãn hiệu có xu hướng ít khác biệt hơn, vì thế càng ngày người ta càng lựa chọn mua hàng hóa dựa trên giá cả.12 Mọi người không còn đòi hỏi rằng loại bột giặt họ mua phải là Tide như trước đây. Họ cũng không nhất thiết trung thành với kem đánh răng Colgate khi loại Crest được bán trên thị trường và ngược lại. Trong những ngành có quá nhiều nhà cung cấp, việc khác biệt hóa nhãn hiệu trở nên khó khăn hơn, cả trong những giai đoạn kinh tế phát triển lẫn những giai đoạn suy thoái.

Tất cả những điều này cho thấy môi trường kinh doanh, nơi những chiến lược và phương pháp quản lý đã từng phát triển, đang dần biến mất. Khi cạnh tranh trong đại dương đỏ ngày càng tàn khốc, hoạt động quản lý sẽ cần quan tâm nhiều hơn đến đại dương xanh - phương pháp mà đội ngũ quản lý hiện nay vẫn chưa quen sử dụng.

Từ Công ty và Ngành đến Hành động chiến lược

Làm thế nào một công ty có thể thoát ra khỏi đại dương đỏ trong đó sự cạnh tranh ngày càng trở nên khốc liệt? Liệu có một cách tiếp cận có hệ thống nào để làm được điều này, từ đó duy trì tốc độ tăng trưởng và mức lợi nhuận cao hay không? Khi tìm kiếm câu trả lời cho câu hỏi này, bước đầu tiên của chúng tôi là xác định đơn vị phân tích cơ sở cho các nghiên cứu của mình. Để hiểu được nguyên nhân gốc rễ tại sao một công ty có hoạt động kinh doanh phát đạt, trong các tài liệu kinh doanh người ta thường sử dụng công ty đó làm đơn vị phân tích cơ sở. Người ta đặt câu hỏi làm thế nào các công ty duy trì tốc độ tăng trưởng mạnh và có lợi nhuận với một tập hợp đặc sắc các đặc điểm về chiến lược, hoạt động và tổ chức. Tuy nhiên, câu hỏi của chúng tôi là: Liệu có những công ty "xuất sắc" hay "có tầm nhìn" nào liên tục dẫn đầu thị trường và liên tục tạo ra những đại dương xanh hay không?

Chẳng hạn hãy xem những cuốn sách In Search of Excellence (tạm dịch: Kiếm tìm sự tuyệt hảo) và Build to Last (tạm dịch: Xây dựng để trường tồn)13. Cuốn sách bán chạy nhất Kiếm tìm sự tuyệt hảo đã được xuất bản cách đây 20 năm. Mặc dù sau hai năm xuất bản, một số công ty được đưa vào nghiên cứu trong cuốn sách này đã chìm vào quên lãng như Atari, Chesebrough-Pond's, Data General, Fluor, National Semiconductor. Tương tự như vậy, hai phần ba số công ty được đưa vào cuốn sách Managing on the Edge (tạm dịch: Quản lý trong giai đoạn khó khăn) đã rời khỏi vị trí dẫn đầu ngành kinh doanh trong vòng 5 năm sau khi ấn phẩm này được xuất bản.14

Cuốn sách Xây dựng để trường tồn cũng chung một con đường như vậy. Cuốn sách tìm ra "những thói quen tạo nên thành công của các công ty có tầm nhìn" với số liệu chứng tỏ họ có kết quả hoạt động tốt trong thời gian dài. Tuy nhiên, để tránh những sơ sót như trong Kiếm tìm sự tuyệt hảo, thời gian nghiên cứu của cuốn Xây dựng để trường tồn được trải rộng ra toàn bộ thời gian tồn tại của công ty, nhưng cuốn sách chỉ phân tích giới hạn ở những công ty trên 40 năm tuổi. Xây dựng để trường tồn cũng trở thành cuốn sách bán chạy nhất.

Nhưng một lần nữa, khi kiểm tra chặt chẽ hơn, người ta đã nhận thấy có rất nhiều thiếu sót ở một số công ty "có tầm nhìn" được nêu tên trong cuốn Xây dựng để trường tồn. Như được minh họa trong cuốn sách mới đây Creative Destruction (tạm dịch: Sự huỷ diệt sáng tạo), phần lớn thành công được gán cho một số công ty mẫu trong Xây dựng để trường tồn là do kết quả hoạt động của cả ngành kinh doanh hơn là của chính các công ty đó.15 Chẳng hạn Hewlett-Packard (HP) đáp ứng các chỉ tiêu của cuốn Xây dựng để

trường tồn do có kết quả hoạt động tốt trong thời gian dài. Trên thực tế, khi HP có kết quả kinh doanh tốt trên thị trường thì toàn bộ ngành phần cứng máy tính đều như vậy. Thêm vào đó, HP thậm chí còn không vượt qua được đối thủ cạnh tranh trong ngành. Thông qua nhưng ví dụ này, cuốn Sự huỷ diệt sáng tạo đặt ra câu hỏi liệu những công ty "nhìn xa trông rộng" liên tục có kết quả hoạt động tốt trên thị trường có tồn tại vĩnh viễn hay không. Và tất cả chúng ta đều đã nhận thấy sự trì trệ hoặc giảm sút trong hoạt động của các công ty Nhật từng được tán dương là những nhà chiến lược "cách mạng" trong thời kỳ hoàng kim của họ ở cuối thập kỷ 70, đầu thập kỷ 80 của thế kỷ XX.

Nếu không một công ty nào duy trì được thành công liên tục và nếu cùng một công ty mà có lúc sáng suốt, lúc phạm sai lầm dường như công ty đó chưa phải là một đơn vị phân tích phù hợp để tìm hiểu nguyên nhân gốc rễ của kết quả kinh doanh xuất sắc và sự hình thành chiến lược đại dương xanh. Như trao đổi ở phần trước, lịch sử cũng chỉ ra rằng các ngành công nghiệp thường xuyên được tạo ra và mở rộng theo thời gian, những điều kiện và ranh giới của ngành không được xác lập sẵn. Chính những yếu tố cá nhân sẽ định hình chúng. Các công ty không cần phải cạnh tranh đối đầu trong một thị trường đã được xác lập. Cirque du Soleil đã tạo ra một khoảng thị trường mới trong lĩnh vực giải trí, kết quả là tạo ra sự tăng trưởng mạnh mẽ và có lợi nhuận. Khi đó, dường như cả công ty lẫn ngành đều không phải là nơi thích hợp nhất để nghiên cứu và phân tích căn nguyên của sự tăng trưởng có lợi nhuận. Nhất quán với nhận xét này, nghiên cứu của chúng tôi cho thấy chính những hành động chiến lược, chứ không phải công ty hay ngành, mới là nơi phù hợp để giải thích cho việc hình thành những đại dương xanh và duy trì được kết quả hoạt động tốt. Một bước đi chiến lược là một tập hợp những hành vi và quyết định quản lý liên quan đến việc tung ra những sản phẩm dịch vụ tạo ra thị trường lớn. Chẳng hạn như Compaq đã được HP mua lại vào năm 2001 và không còn là một công ty độc lập. Như vậy, nhiều người có thể coi Compaq là không thành công. Tuy nhiên, điều đó không làm mất đi hiệu lực của những bước đi chiến lược đại dương xanh mà Compaq đã thực hiện trong việc tạo ra ngành kinh doanh máy chủ. Những bước đi chiến lược này không chỉ là một yếu tố dẫn đến sự phụ hồi mạnh mẽ của Compaq giữa thập kỷ 1990 mà còn mở ra một khoảng thị trường mới trị giá hàng tỷ đô la trong ngành tin học.

Phụ lục A, "Phác thảo mô hình lịch sử hình thành đại dương xanh", đưa ra một cái nhìn tổng quan về lịch sử của 3 ngành kinh doanh tiêu biểu ở Mỹ, rút ra từ cơ sở dữ liệu của chúng tôi: ngành

công nghiệp ô tô - cung cấp phương tiện đưa chúng ta tới nơi làm việc; ngành công nghiệp máy tính - cung cấp phương tiện làm việc; và ngành điện ảnh - nơi chúng ta tới giải trí sau giờ làm việc. Như được chỉ ra trong Phụ lục A, người ta không thấy một công ty hay một ngành nào tỏa sáng vĩnh viễn. Nhưng dường như có một sự tương đồng trong những hành động chiến lược đã góp phần tạo ra những đại dương xanh dẫn tới những con đường mới cho sự tăng trưởng mạnh mẽ, mang lại lợi nhuận cho những ngành và công ty nghiên cứu.

Những bước đi chiến lược mà chúng ta thảo luận ở đây là những bước đi nhằm mang lại các sản phẩm và dịch vụ, mở ra và nắm bắt những khoảng trống thị trường mới với một sự thay đổi đột biến về cầu. Đó là những câu chuyện hay về sự tăng trưởng mang lại lợi nhuận cũng như những câu chuyện khiến người ta phải suy nghĩ về cơ hội bị bỏ lỡ của những công ty mải mê chìm đắm trong đại dương đỏ. Chúng tôi nghiên cứu những bước đi chiến lược này để hiểu được những mô hình mà nhờ đó các công ty hình thành chiến lược đại dương xanh và đạt được kết quả hoạt động tốt. Chúng tôi đã tiến hành nghiên cứu hơn 150 bước đi chiến lược trong hơn 30 ngành, từ năm 1880 đến năm 2000, và kiểm chứng sâu hơn những doanh nghiệp liên quan tới từng sự kiện. Có đủ các ngành từ khách sạn, điện ảnh, bán lẻ, hàng không, năng lượng, máy tính, phát hành, xây dựng cho tới ô tô và thép. Chúng tôi không chỉ phân tích những công ty đã thành công trong việc thiết lập đại dương xanh mà còn phân tích cả những đối thủ kém thành công hơn.

Thông qua việc phân tích từng bước đi chiến lược, chúng tôi tìm kiếm sự tương đồng trong nhóm các công ty đã tạo ra đại dương xanh và trong các đối thủ ít thành công hơn bị ngập chìm trong đại dương đỏ. Chúng tôi cũng tìm kiếm cả sự khác nhau giữa hai nhóm này. Khi làm như vậy, chúng tôi tìm cách khám phá những yếu tố chung dẫn đến việc hình thành đại dương xanh và sự khác biệt chính làm cho những người thắng cuộc khác biệt với những người chỉ đang cố gắng sống sót và những kẻ thua cuộc đang trôi dạt trong đại dương đỏ. Phân tích của chúng tôi về hơn 30 ngành đã khẳng định rằng không một ngành hay đặc tính tổ chức nào tạo nên sự khác biệt giữa hai nhóm này. Khi đánh giá những biến số ngành, tổ chức và chiến lược, chúng tôi nhận thấy rằng bất kỳ công ty lớn hay nhỏ, với độ ngũ quản lý trẻ hay già, trong ngành hấp dẫn hay kém hấp dẫn, công ty mới thâm nhập hoặc đã có chỗ đứng vững chắc trên thị trường, công ty tư nhân hay nhà nước, trong ngành công nghệ cao hay thấp, ở bất kỳ quốc gia nào thì họ đều có thể tạo ra và chiếm được những đại dương xanh.

Phân tích của chúng tôi không nhằm tìm kiếm bất kỳ một công ty hay một ngành nào duy trì được sự thành công vĩnh viễn. Tuy nhiên, điều chúng tôi nhận thấy đằng sau những câu chuyện thành công dường như mang tính đặc thù này là một khuôn mẫu chung và nhất quán trong suốt các bước đi chiến lược để hình thành và có được những đại dương xanh. Dù đó là Ford năm 1908 với Model T; General Motor năm 1924 với những chiếc xe hơi kiểu dáng hấp dẫn; CNN năm 1980 với bản tin liên tục cập nhật 24 giờ mỗi ngày, 7 ngày mỗi tuần; hoặc Compaq, Starbucks, Southwest Airlines hoặc Cirque du Soleil hay bất kỳ những công ty nào khác trong nghiên cứu của chúng tôi thì cách tiếp cận chiến lược đại dương xanh luôn luôn nhất quán theo thời gian bất kể ngành nào. Nghiên cứu của chúng tôi cũng đưa ra những bước đi chiến lược nổi tiếng mang lại thay đổi đột phá từ các công ty trong khu vực công (nhà nước). Chúng tôi nhận thấy đây là một mô hình rất đáng quan tâm.

Đổi mới giá trị: Nền tảng của chiến lược đại dương xanh

Điều khác biệt giữa những công ty thành công và thất bại trong việc hình thành đại dương xanh là cách tiếp cận của họ với chiến lược này. Những công ty chìm đắm trong đại dương đỏ đã làm theo phương pháp thông thường: họ tìm cách đánh bại đối thủ cạnh tranh thông qua việc tạo dựng một vị thế phòng thủ trong trật tự ngành.16 Thật đáng ngạc nhiên là những công ty tạo ra đại dương xanh lại không chạy đua với các đối thủ cạnh tranh17. Thay vào đó, họ theo đuổi một logic chiến lược khác, đó là đổi mới giá trị. Sự đổi mới giá trị là nền tảng của chiến lược đại dương xanh. Chúng tôi gọi đó là đổi mới giá trị bởi vì thay cho việc tập trung vào đánh bại đối thủ cạnh tranh, bạn nên tập trung vào việc làm cho cạnh tranh trở nên không quan trọng nữa, bằng cách tạo ra một bước đột phá về giá trị cho cả người mua và cho công ty của bạn, từ đó mở ra những thị trường mới không có cạnh tranh.

Đổi mới giá trị nhấn mạnh cả về giá trị, cả về sự đổi mới. Giá trị không có sự đổi mới sẽ thiên về việc tạo ra giá trị trên một quy mô ngày càng tăng, có nghĩa là có cải thiện về giá trị nhưng sự cải thiện đó không đủ để bạn tạo ra sự khác biệt hoàn toàn cho mình trên thị trường.18 Ngược lại, sự đổi mới không gắn với giá trị lại có xu hướng thiên về công nghệ, đi tiên phong trên thị trường, sự đổi mới đó thường vượt quá những gì người mua sẵn sàng chấp nhận và thanh toán.19 Điều quan trọng là cần phân biệt giữa đổi mới giá trị với đổi mới công nghệ và đi tiên phong trên thị trường. Nghiên cứu của chúng tôi cho thấy điều khiến những công ty thành công khác với những công ty thất bại trong việc hình thành

chiến lược đại dương xanh không phải là công nghệ rất tân tiến hay xâm nhập thị trường đúng thời điểm. Đôi lúc thành công cũng có được nhờ sự đóng góp của những yếu tố đó, nhưng thường thì không. Đổi mới giá trị chỉ có được khi các công ty biết cân đối sự đổi mới với tính hữu dụng, giá cả và chi phí. Nếu không gắn chặt sự đổi mới với giá trị theo cách này, các nhà đầu tư phát triển công nghệ cũng như những người tiên phong trên thị trường thường sẽ không thu được kết quả mong đợi, giống như một con gà đẻ trứng cho con gà khác ấp.

Đổi mới giá trị là một cách tư duy và triển khai chiến lược mới để hình thành đại dương xanh, tránh được cạnh tranh. Điều quan trọng là việc đổi mới giá trị không tuân theo một trong những quy luật phổ biến của chiến lược phát triển dựa trên cạnh tranh: đó là quy luật đánh đổi giữa giá trị và chi phí.20 Người ta vẫn thường quan niệm rằng các công ty hoặc là tạo ra giá trị lớn hơn cho khách hàng với chi phí cao hơn, hoặc là tạo ra giá trị thấp với chi phí thấp hơn. Với quan niệm này, sự lựa chọn chiến lược đồng nghĩa với sự lựa chọn giữa khác biệt hóa và chi phí thấp.21 Ngược lại, những công ty tìm cách hình thành đại dương xanh cần theo đuổi đồng thời chiến lược khác biệt hóa và chiến lược chi phí thấp.

Hãy quay trở lại ví dụ về Cirque du Soleil. Việc theo đuổi đồng thời chiến lược khác biệt hóa và chi phí thấp của công ty này thể hiện ở chương trình giải trí mà họ đưa ra. Vào thời kỳ đầu phát triển, các đoàn xiếc khác tập trung tìm hiểu hoạt động của đối thủ cạnh tranh và giành lấy thị phần tối đa từ nhu cầu đang dần thu hẹp bằng những trò xiếc truyền thống. Điều đó cũng có nghĩa là họ phải tìm cách giữ chân những diễn viên hề và những người dạy thú nổi tiếng. Đây là một chiến lược làm tăng cơ cấu chi phí, nhưng lại không làm tăng sức hấp dẫn của buổi diễn xiếc. Kết quả là chi phí tăng nhưng doanh thu không tăng tương ứng, kéo theo một sự suy giảm theo vòng xoáy ốc trong nhu cầu xem xiếc.

Những chiến lược kiểu này không còn tác dụng nữa khi Cirque du Soleil xuất hiện. Khác với các đoàn xiếc cũ và các nhà hát kiểu cổ điển, Cirque du Soleil không quan tâm tới những gì đối thủ cạnh tranh đang làm. Họ không hành động theo lối tư duy thông thường - vượt qua đối thủ cạnh tranh bằng việc đưa ra giải pháp tốt hơn cho những vấn đề có sẵn (trong trường hợp này là đổi mới để những buổi diễn xiếc vui và hấp dẫn hơn) mà tìm cách mang đến cho mọi người sự vui nhộn hấp dẫn của xiếc cùng với sự tinh tế mang tính trí tuệ, giàu chất nghệ thuật của kịch. Khi làm như vậy, chính họ tự xác định vấn đề cần giải quyết.22 Thông qua việc phá vỡ những ranh giới thị trường của xiếc và kịch, Cirque du

Soleil đã được những người thích xem xiếc và cả những người thích xem kịch đón nhận.

Việc làm đó mang lại một khái niệm hoàn toàn mới về xiếc mà trong đó công ty không phải đánh đổi giữa hoặc là tăng giá trị, hoặc là giảm chi phí, từ đó họ có thể hình thành một đại dương xanh - một khoảng thị trường mới. Hãy xem sự khác biệt của chiến lược này: Trong khi những gánh xiếc khác tập trung vào các tiết mục xiếc thú, những diễn viên ngôi sao, chương trình với nhiều tiết mục, sân khấu thiết kế dạng 3 vòng tròn và tăng cường giảm giá vé những chỗ ngồi ở hai bên cánh thì Cirque du Soleil lại làm khác hẳn. Những yếu tố trên từ lâu được xem là điều tất yếu trong ngành xiếc truyền thống, chẳng ai đặt câu hỏi rằng làm như vậy có xác đáng hay không. Tuy nhiên, công chúng ngày càng phản đối việc sử dụng động vật trong biểu diễn xiếc. Hơn nữa, tiết mục xiếc thú là một trong những tiết mục làm tăng chi phí nhiều nhất. Chi phí cho tiết mục này không chỉ bao gồm tiền mua động vật mà còn cả chi phí huấn luyện, chăm sóc về y tế, chuồng trại, bảo hiểm và vận chuyển.

Tương tự như vậy, khi ngành xiếc tập trung vào đề cao những ngôi sao thì công chúng không ngưỡng mộ những người được gọi là ngôi sao của ngành xiếc bằng các ngôi sao điện ảnh. Các diễn viên ngôi sao cũng là một yếu tố đẩy chi phí của buổi diễn lên rất cao nhưng lại ít hấp dẫn khán giả. Sân khấu với thiết kế kiểu 3 vòng tròn cũng không còn thích hợp. Việc bố trí sân khấu kiểu này không chỉ làm khán giả mất tập trung do phải liên tục chuyển sự chú ý từ vòng tròn này sang vòng tròn khác mà còn làm tăng số lượng người biểu diễn cần thiết cho một tiết mục, dẫn đến tăng chi phí. Và mặc dù việc bán vé giảm giá cho những chỗ ngồi ở hai bên cánh có vẻ là một cách tốt để tạo thêm doanh thu nhưng trên thực tế giá vé vẫn cao nên không khuyến khích khán giả mua vé.

Xiếc truyền thống cuốn hút khản giả ở ba yếu tố chính: rạp xiếc, các anh hề và tiết mục nhào lộn cổ điển (thăng bằng trên xe đạp, nhào lộn trên không). Vì thế, Cirque du Soleil vẫn giữ lại những diễn viên hề, nhưng tiết mục của họ chuyển từ hài hước theo kiểu bỗ bã sang tinh tế và sâu sắc hơn. Cirque du Soleil chú trọng đến nét riêng của rạp xiếc. Rất nghịch lý là các đoàn xiếc khác bắt đầu ít quan tâm đến yếu tố này khi họ chuyển sang thuê địa điểm biểu diễn thay vì đầu tư vào rạp riêng. Cirque du Soleil nhận thấy rằng địa điểm biểu diễn độc đáo giúp nắm giữ cái thần của xiếc, họ đã thiết kế rạp kiểu cổ điển với trang trí bên ngoài rất tráng lệ và tạo sự thoải mái cho người xem.

Cirque du Soleil cũng tham khảo những đặc trưng của lĩnh vực sân khấu để đưa ra những yếu tố mới chưa từng có trong ngành xiếc, đó là cốt truyện, giai điệu cùng những điệu múa đầy tính nghệ thuật. Đây là những sáng tạo hoàn toàn mới trong ngành xiếc, được tham khảo từ sân khấu kịch.

Không giống những buổi diễn xiếc truyền thống với một loạt những tiết mục riêng rẽ, buổi diễn của Cirque du Soleil có chủ đề và cốt truyện, gần giống với buổi diễn kịch. Mặc dù chủ đề buổi diễn xiếc thường không rõ ràng (một cách có chủ ý), nhưng nó mang đến sự hài hòa và nội dung cho buổi diễn mà không làm hạn chế khả năng diễn xuất. Cirque du Soleil cũng vay mượn ý tưởng từ các buổi diễn kịch trên sân khấu Broadway. Họ trình diễn những chương trình công phu thay vì những buổi diễn pha tạp nhiều tiết mục. Cũng như những vở kịch trên sân khấu Broadway, mỗi buổi diễn của Cirque du Soleil đều có nhạc nền và các giai điệu minh họa, nhằm định hướng cho diễn xuất, cũng như ánh sáng và thời gian của các tiết mục. Trong buổi diễn có những điệu nhảy trừu tượng và thần thánh, một ý tưởng từ kịch và ba lê. Qua việc giới thiệu những nét mới này trong buổi diễn của mình, Cirque du Soleil đã mang đến cho khán giả những chương trình xiếc được dàn dựng công phu. Bằng nỗ lực của mình, Cirque du Soleil đã làm nhu cầu xem xiếc gia tăng đáng kể.

Tóm lại, Cirque du Soleil đã tạo ra sự kết hợp tốt nhất giữa xiếc và kịch, đồng thời loại bỏ và giảm bớt một số yếu tố trong xiếc truyền thống. Nhờ việc đưa đến cho khán giả những chương trình giải trí chưa từng có từ trước đến nay, Cirque du Soleil đã hình thành nên đại dương xanh với một loại hình giải trí mới khác cả xiếc lẫn kịch truyền thống. Cùng lúc đó, nhờ loại bỏ được nhiều yếu tố làm tăng chi phí của buổi diễn xiếc, cơ cấu chi phí của Cirque du Soleil đã giảm đáng kể, giúp họ thực hiện được cả chiến lược khác biệt hóa và chi phí thấp. Cirque du Soleil định mức giá chiến lược cho vé vào cửa ở mức có thể cạnh tranh với giá vé xem kịch, cao hơn mức giá vé xem xiếc thông thường vài lần. Tuy nhiên, chương trình của họ vẫn thu hút được một số lượng lớn khán giả lớn tuổi, những người đã quen với mức vé xem kịch.

Hình 1-2 mô tả sự kết hợp giữa khác biệt hóa và chi phí thấp - cơ sở cho sự đổi mới giá trị.

HÌNH 1-2

Sự đổi mới giá trị: Nền tảng của chiến lược đại dương xanh

Sự đổi mới giá trị được tạo ra khi tổ chức tác động đến cả cơ cấu chi phí lẫn giá trị mang lại cho người mua. Việc tiết kiệm chi phí được thực hiện bằng cách loại bỏ hoặc giảm bớt những yếu tố cạnh tranh trong ngành. Giá trị mang lại cho người mua tăng lên nhờ gia tăng và hình thành những yếu tố ít hoặc chưa xuất hiện trong ngành. Qua thời gian, chi phí sẽ ngày càng giảm nhờ khối lượng bán hàng tăng lên kéo theo tính kinh tế của quy mô.

Như được mô tả trong hình 1-2, đại dương xanh được hình thành nhờ việc giảm chi phí đồng thời tăng giá trị cho người mua. Đó là cách thức gia tăng giá trị cho cả công ty lẫn khách hàng. Giá trị khách hàng nhận được sẽ được hình thành từ giá trị sử dụng của hàng hóa và khoản tiền bỏ ra để mua hàng hóa đó, còn giá trị công ty nhận được sẽ được hình thành từ giá bán hàng hóa và cơ cấu chi phí. Do đó, sự đổi mới giá trị chỉ đạt được khi toàn bộ hệ thống các hoạt động liên quan đến giá trị sử dụng, giá cả và chi phí trong công ty có sự tương xứng. Cách tiếp cận hệ thống một cách tổng thể trong việc hình thành đại dương xanh đã tạo nên tính ổn định cho chiến lược này.

Trái lại, đổi mới sản xuất có thể thực hiện ở cấp độ hệ thống phụ mà không ảnh hưởng đến chiến lược chung của công ty. Chẳng hạn, sự đổi mới trong quy trình sản xuất có thể là yếu tố làm giảm cơ cấu chi phí, hỗ trợ cho chiến lược dẫn đầu về chi phí công ty đang theo đuổi nhưng không làm thay đổi giá trị sử dụng của sản phẩm. Mặc dù những đổi mới thuộc dạng này có thể giúp công ty duy trì, thậm chí nâng cao vị thế cạnh tranh trên thị trường, nhưng hiếm khi tạo ra được một đại dương xanh với khoảng thị trường mới.

Theo nghĩa này, đổi mới giá trị không chỉ dừng lại ở sự đổi mới. Nó là chiến lược bao quát toàn bộ các hoạt động của một công ty.23 Để có được sự đổi mới giá trị, các công ty phải hướng toàn bộ hệ thống tới một mục tiêu, đó là sự đột biến về giá trị cho cả người mua và chính bản thân công ty. Nếu thiếu cách tiếp cận tổng thể như vậy, sự đổi mới sẽ không gắn liền với trọng tâm của chiến lược24. Hình 1-3 phác thảo những đặc điểm chính của chiến lược đại dương đỏ và đại dương xanh.

HÌNH 1-3

Chiến lược đại dương đỏ và Chiến lược đại dương xanh

Chiến lược đại dương đỏ
Cạnh tranh trong một không gian thị trường hiện có
Đánh bại đối thủ cạnh tranh
Khai thác nhu cầu hiện tại

Chiến lược đại dương xanh
Tạo ra không gian thị trường không có đối thủ cạnh tranh
Làm cho việc cạnh tranh trở nên không quan trọng
Khai thác nhu cầu mới

Chấp nhận đánh đổi giữa giá trị mang lại và chi phí bỏ ra
chi phí
Điều chỉnh toàn bộ hoạt động của tổ chức theo chiến lược khác biệt hóa hoặc là chiến lược chi phí thấp
Chấp nhận đánh đổi giữa giá trị mang lại và chi phí bỏ ra
Điều chỉnh toàn bộ hoạt động của tổ chức theo chiến lược khác biệt hóa hoặc là chiến lược chi phí thấp

Chiến lược đại dương đỏ dựa trên cạnh tranh giả định rằng những điều kiện về cấu trúc của một ngành đã được xác lập và các công ty buộc phải cạnh tranh trong những điều kiện đó. Đây là một giả định dựa trên quan điểm mà giới học thuật gọi là quan điểm về chiến lược theo cơ cấu, hay thuyết tiền định về môi trường.25 Trái với quan điểm nói trên, vấn đề đổi mới giá trị được xây dựng dựa trên quan điểm cho rằng những ranh giới thị trường và cấu trúc ngành không được định sẵn mà những người tham gia trong ngành có thể xác lập lại thông qua hành vi và niềm tin của họ. Chúng tôi gọi đó là quan điểm tái cấu trúc chiến lược. Trong đại dương đỏ, sự khác biệt hóa làm tăng chi phí bởi vì các công ty đều cạnh tranh với cùng những nguyên tắc, thông lệ hợp lý nhất. Tại đây, sự lựa chọn chiến lược đối với các công ty theo đuổi hoặc là sự khác biệt hóa, hoặc là chi phí thấp. Tuy nhiên, nếu tuân theo quan điểm tái cấu trúc, mục tiêu chiến lược đặt ra là tạo ra những nguyên tắc, thông lệ mới bằng cách phá bỏ cán cân đánh đổi giữa giá trị và chi phí, từ đó tạo ra đại dương xanh. (Để xem thêm những thảo luận về vấn đề này, hãy tham khảo Phụ lục B “Đổi mới giá trị: Quan điểm tái cấu trúc chiến lược”).

Cirque du Soleil đã phá vỡ những quy tắc cơ bản nhất của ngành xiếc, họ cạnh tranh bằng cả khác biệt hóa và chi phí thấp thông qua việc xác lập lại những yếu tố trong biên giới ngành. Với tất cả những thay đổi: loại bỏ, cắt giảm, gia tăng và hình thành, liệu Cirque du Soleil có thực sự còn là một rạp xiếc nữa không? Hay Cirque du Soleil trở thành một nhà hát? Và nếu là một nhà hát thì nó ở dạng nào - kịch, nhạc kịch, hay ba lê? Không thể xác định được rõ ràng câu trả lời cho những câu hỏi đó. Cirque du Soleil đã tham khảo những nét riêng của các loại hình giải trí thay thế cho xiếc, và cuối cùng, chương trình của họ có một chút bóng dáng của tất cả các loại hình này, nhưng lại không hoàn toàn giống bất cứ loại hình nào. Cirque du Soleil đã tạo ra một đại dương xanh với khoảng thị trường mới không có cạnh tranh và cũng không thuộc ngành nào trong những ngành đang tồn tại.

Hình thành và thực hiện chiến lược đại dương xanh

Mặc dù việc mở ra những đại dương xanh ngày càng trở nên cần thiết nhưng người ta vẫn cho rằng khi các công ty mạo hiểm vượt ra bên ngoài những ngành hiện có, tỷ lệ thành công của họ sẽ thấp hơn.26 Vấn đề là làm thế nào để thành công trong những đại dương xanh? Làm thế nào các công ty tận dụng tối đa các cơ hội, đồng thời giảm thiểu những rủi ro trong việc hình thành và thực hiện chiến lược đại

dương xanh? Nếu bạn không hiểu rõ cách thức tối đa hóa cơ hội và tối thiểu hóa rủi ro khi hình thành và giành lấy các đại dương xanh thì kế hoạch của bạn sẽ có nguy cơ bị kéo dài do có những vấn đề nảy sinh.

Dĩ nhiên là không có chiến lược nào không có rủi ro.27 Chiến lược thường gắn với cả cơ hội và rủi ro, dù là trong đại dương đỏ hay đại dương xanh. Nhưng hiện nay, sân chơi đang rất mất cân bằng, bởi trong đại dương đỏ có nhiều công cụ và khuôn khổ phân tích để có thể thành công hơn. Chừng nào điều này còn chưa thay đổi thì đại dương đỏ vẫn sẽ tiếp tục chi phối kế hoạch chiến lược của các công ty ngay cả khi nhu cầu hình thành đại dương xanh có cấp bách tới đâu. Có lẽ điều này giải thích vì sao các công ty vẫn rất thận trọng khi vượt ra bên ngoài khoảng không gian của ngành hiện tại.

Cuốn sách này đề cập đến sự bất cân bằng đó thông qua việc đưa ra một phương pháp luận nhằm hỗ trợ cho luận điểm của chúng tôi. Ở đây, chúng tôi trình bày các nguyên lý và khuôn khổ phân tích để thành công trong đại dương xanh.

Chương 2 sẽ giới thiệu các công cụ và khuôn khổ phân tích thiết yếu để hình thành và giành lấy những đại dương xanh. Những công cụ và khuôn khổ phân tích cơ bản này sẽ được sử dụng trong suốt cuốn sách, mặc dù những công cụ bổ trợ cũng được giới thiệu trong các chương khác khi cần. Các công ty có thể thực hiện những thay đổi trong ngành hoặc trong các nguyên tắc cơ bản của thị trường nhờ ứng dụng những công cụ và khuôn khổ này một cách có mục đích. Trong những chương tiếp theo, cuốn sách sẽ giới thiệu các nguyên lý dẫn tới sự hình thành và thực hiện thành công chiến lược đại dương xanh và giải thích cách áp dụng những nguyên lý và phân tích này vào hành động.

Có 4 nguyên tắc cơ bản đưa bạn đến với những thành công khi hình thành chiến lược đại dương xanh. Từ Chương 3 đến Chương 6 sẽ lần lượt đề cập những nội dung này. Chương 3 đưa ra những hướng đi để hình thành khoảng thị trường không có cạnh tranh một cách có hệ thống, khi xem xét các phạm vi ngành khác nhau, từ đó giảm bớt rủi ro trong việc tìm kiếm. Chương này sẽ hướng dẫn bạn cách làm thế nào để cạnh tranh trở thành vấn đề không còn quan trọng nữa, bằng cách vượt qua 6 ranh giới thông thường của cạnh tranh để mở ra những đại dương xanh, khoảng thị trường mang lại lợi nhuận cao. 6 hướng đi này bao gồm: đánh giá những ngành sản xuất sản phẩm dịch vụ thay thế, đánh giá các nhóm chiến lược trong ngành, tập trung vào những nhóm người mua khác nhau, xem xét những sản phẩm và dịch vụ bổ sung, cân nhắc những định hướng về chức năng - cảm xúc của một ngành, và thậm chí xem xét cả yếu tố thời gian.

Chương 4 hướng dẫn bạn cách thiết kế quá trình hoạch định chiến lược cho một công ty để có những đột phá nhằm tạo ra những đổi mới về giá trị. Chương này trình bày một quá trình hoạch định chiến lược khác với cách hoạch định hiện tại. Việc hoạch định chiến lược theo kiểu vẫn được thực hiện trong hiện tại chỉ mang lại sự đổi mới giá trị một cách từ từ. Làm như vậy thường vấp phải rủi ro hoạch định. Cách tiếp cận vấn đề hoạch định theo kiểu mới sẽ hướng sự tập trung của bạn vào sơ đồ tổng thể, thay vì đi sâu vào chi tiết với những con số và thuật ngữ chuyên môn. Chương 4 đưa ra một gợi ý về quá trình hoạch định 4 bước, qua đó bạn có thể xây dựng một chiến lược nhằm hình thành và giành lấy những cơ hội đại dương xanh.

Chương 5 hướng dẫn bạn cách tối đa hóa quy mô của đại dương xanh. Để tạo ra thị trường lớn nhất cho một nhu cầu mới, chương này đặt ra thách thức là công ty đó phải đi ngược lại mô hình chiến lược hiện tại là tập trung vào phục vụ những phân đoạn thị trường ngày một hẹp hơn để đáp ứng tốt nhất nhu cầu của khách hàng hiện tại. Điều đó thường dẫn đến kết quả là thị trường mục tiêu ngày càng thu hẹp. Khác với suy nghĩ thông thường đó, chương này sẽ hướng dẫn bạn cách thức làm tăng cầu, không phải bằng việc tập trung vào những điểm khác biệt làm phân hóa khách hàng mà bằng việc dựa trên sự tương đồng giữa những nhóm đối tượng chưa phải là khách hàng để tối đa hóa quy mô của đại dương xanh và nhu cầu được mở ra, từ đó giảm thiểu rủi ro về quy mô.

Chương 6 trình bày một mô hình chiến lược cho phép các công ty không chỉ mang lại sự đột phá về giá trị cho người mua mà còn xây dựng được một mô hình kinh doanh vững chắc để có thể tăng trưởng với lợi nhuận cao và duy trì sự tăng trưởng đó. Chương này sẽ hướng dẫn bạn cách thức xây dựng mô hình kinh doanh mang lại lợi nhuận từ chính đại dương xanh do công ty bạn đã tạo ra. Ở đây chúng tôi cũng đề cập những rủi ro về mô hình kinh doanh. Trong chương này, chúng tôi đưa ra trình tự hình thành một chiến lược để đảm bảo rằng cả bạn và khách hàng đều có lợi khi ngành kinh doanh mới xuất hiện. Một chiến lược như vậy sẽ tuân theo trình tự: tính hữu dụng, giá cả, chi phí và cuối cùng là sự chấp nhận.

Chương 7 và 8 đề cập những nguyên tắc giúp bạn thực hiện có hiệu quả chiến lược đại dương xanh. Cụ thể là, chương 7 sẽ giới thiệu kỹ năng lãnh đạo nhằm hướng dẫn các nhà quản lý cách vận động toàn bộ tập thể vượt qua những cản trở chính về mặt tổ chức, những rào cản ngăn trở việc thực hiện chiến lược đại dương xanh. Kỹ năng này giúp bạn tránh được rủi ro về mặt tổ chức. Nhờ đó nhà lãnh đạo cũng như các nhà quản lý vượt qua những cản trở về mặt nhận thức, động cơ và chính trị trong quá trình thực hiện chiến lược đại dương xanh,

dù bị giới hạn bởi thời gian và nguồn lực.

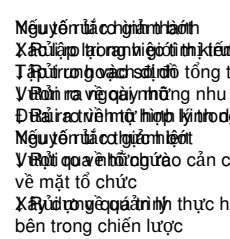
Chương 8 đưa ra những lập luận ủng hộ việc xây dựng quá trình thực hiện bên trong chiến lược, từ đó thúc đẩy mọi người trong toàn tổ chức kiên trì hành động và thực hiện chiến lược đại dương xanh. Chương này giới thiệu với bạn quy trình hợp lý. Và bởi vì chiến lược đại dương xanh tất yếu phải xuất phát từ những gì vốn đã có sẵn nên chương này sẽ cho bạn thấy quy trình hợp lý có thể tạo thuận lợi cho việc hình thành và thực hiện chiến lược đại dương xanh như thế nào, nhờ việc vận động mọi người tự nguyện hợp tác. Quy trình này giúp các công ty tránh được rủi ro về quản lý - rủi ro này thường gắn với thái độ và hành vi của mọi người.

Hình 1-4 nêu bật lên 6 nguyên tắc dẫn tới sự hình thành và thực hiện thành công của chiến lược đại dương xanh và những rủi ro có thể giảm bớt khi tuân theo những nguyên tắc này.

Chương 9 thảo luận những khía cạnh về động lực bên trong chiến lược đại dương xanh - những vấn đề về khả năng duy trì và đổi mới của chiến lược đại dương xanh.

HÌNH 1-4

6 nguyên tắc của chiến lược đại dương xanh


Nguyên tắc hình thành
Xây dựng trong phạm vi thị trường
Tập trung vào bức tranh tổng thể chứ không phải những số liệu
Vượt ra ngoài nhu cầu hiện tại
Đưa ra trình tự hợp lý trong chiến lược
Nguyên tắc quản lý
Vượt qua rào cản chính về mặt tổ chức
Xây dựng quá trình thực hiện bên trong chiến lược

Bây giờ, chúng ta hãy chuyển sang Chương 2. Trong chương này, chúng tôi đưa ra những công cụ và khuôn khổ phân tích cơ bản sẽ được sử dụng xuyên suốt toàn bộ cuốn sách này về quá trình hình thành và thực hiện chiến lược đại dương xanh.

Chương 2
Các khuôn khổ và công cụ phân tích

Chúng tôi đã dành cả một thập kỷ qua để phát triển một loạt các công cụ và khuôn khổ phân tích nhằm biến việc xây dựng và thực hiện chiến lược đại dương xanh thành những bước đi hệ thống và khả thi, tương tự như việc cạnh tranh trong những luồng nước đỏ của những khoảng thị trường đã được xác lập. Các nhà kinh tế đã phát triển một loạt những công cụ và khuôn khổ về việc cạnh tranh trong đại dương đỏ, chẳng hạn như mô hình 5 thế lực (phân tích cạnh tranh trong ngành) và 3 chiến lược tổng thể. Tuy nhiên, họ gần như không xây dựng được những công cụ và khuôn khổ thực tiễn nào về việc xây dựng và thực hiện chiến lược đại dương xanh. Thay vào đó, người ta kêu gọi các nhà điều hành phải dũng cảm và có bản lĩnh kinh doanh, để rút ra kinh nghiệm từ những thất bại và tìm ra những hướng đi đột phá. Mặc dù những lời kêu gọi đó có tác dụng kích thích tư duy nhưng vẫn không thay thế được những công cụ phân tích để hướng tới thành công trong đại dương xanh. Nếu thiếu những công cụ phân tích thì không thể mong đợi các nhà điều hành sẽ hành động theo lời kêu gọi thoát khỏi cạnh tranh đó. Một chiến lược đại dương xanh hiệu quả cần phải là chiến lược hướng tới giảm thiểu rủi ro chứ không phải là chiến lược chấp nhận rủi ro.

Chúng tôi đã nghiên cứu các công ty trên khắp thế giới và phát triển những phương pháp luận mang tính thực tiễn trong việc tìm kiếm đại dương xanh. Sau đó chúng tôi áp dụng và thử nghiệm những công cụ và khuôn khổ này vào hành động, thông qua việc hợp tác với các công ty trong quá trình họ theo đuổi chiến lược đại dương xanh, củng cố và trau chuốt các công cụ và khuôn khổ này trong quá trình thực hiện. Các công cụ và khuôn

khổ trình bày ở đây sẽ được sử dụng xuyên suốt cuốn sách này khi chúng tôi bàn luận về 6 nguyên lý hình thành và thực hiện chiến lược đại dương xanh. Chúng tôi giới thiệu ngắn gọn về những công cụ và khuôn khổ này, qua ví dụ về ngành sản xuất rượu vang ở Mỹ, để bạn thấy được những công cụ này có thể được áp dụng trong thực tiễn hình thành những đại dương xanh như thế nào.

Mỹ là nước có lượng tiêu thụ rượu vang đứng thứ 3 trên thế giới nhưng ngành sản xuất mang lại 20 tỷ đô la này đang phải đối mặt với sự cạnh tranh rất gay gắt. Rượu vang California đang chiếm lĩnh thị trường nội địa, chiếm hai phần ba doanh số bán rượu của cả nước Mỹ. Những loại rượu này cạnh tranh trực tiếp với rượu nhập khẩu từ Pháp, Italia, Tây Ban Nha và cả Chi Lê, Autralia, Argentina, những nước đang nhắm đến thị trường Mỹ. Với nguồn cung cấp rượu vang ngày càng tăng lên từ Oregon, Washington và bang New York, với những trang trại trồng nho mới xuất hiện ở California, số nhà cung cấp rượu vang ngày càng tăng nhanh. Nhưng lượng khách hàng ở Mỹ không tăng thêm. Mức tiêu thụ rượu/đầu người của Mỹ vẫn giữ nguyên vị trí thứ ba thế giới.

Sự cạnh tranh gay gắt đã thúc đẩy sự hợp nhất trong ngành diễn ra liên tục. 8 công ty dẫn đầu chiếm 75% sản lượng rượu ở Mỹ và khoảng 1600 nhà sản xuất rượu khác chiếm 25% sản lượng còn lại. Sự thống lĩnh của một vài đại gia trong ngành tạo điều kiện cho họ thương lượng với các nhà phân phối để sản phẩm của họ chiếm được nhiều không gian trên quầy hàng cũng như đầu tư hàng triệu đô la cho chiến dịch marketing. Trên khắp nước Mỹ diễn ra xu hướng sáp nhập đồng loạt những người bán lẻ và những người phân phối, điều này làm tăng sức ép đối với các nhà sản xuất rượu vang. Các nhà sản xuất phải cạnh tranh để rượu của họ có chỗ trên quầy hàng của người bán lẻ và người phân phối. Chẳng lạ gì khi những công ty yếu thế do điều hành kém ngày càng bị đánh bật khỏi ngành. Sức ép giảm giá cũng bắt đầu xuất hiện.

Nhìn chung, ngành sản xuất rượu vang của Mỹ đối mặt với sự cạnh tranh gay gắt, sức ép về giá ngày càng lớn, sức ép từ phía người bán lẻ và các kênh phân phối cũng tăng lên, trong khi nhu cầu lại không tăng, mặc dù các chủng loại rượu ngày càng phong phú. Nếu nhìn nhận theo tư tưởng chiến lược kiểu cũ thì ngành này không còn sự hấp dẫn. Đối với các nhà chiến lược, câu hỏi quan trọng phải trả lời là: Làm thế nào thoát ra khỏi đại dương đỏ với sự cạnh tranh quyết liệt này để việc cạnh tranh trở nên không còn quan trọng? Làm thế nào để mở ra và nắm bắt một đại dương xanh với khoảng thị trường không có cạnh tranh?

Để trình bày kỹ hơn về những vấn đề này, chúng tôi chuyển sang sơ đồ chiến lược, một khuôn khổ phân tích là tâm điểm của việc đổi mới giá trị và hình thành những đại dương xanh.

Sơ đồ chiến lược

Sơ đồ chiến lược chính là một khung đánh giá và cũng là một khuôn khổ hành động cho việc xây dựng một chiến lược đại dương xanh hiệu quả. Sơ đồ chiến lược này phục vụ hai mục đích. Thứ nhất, nó tóm lược và thể hiện tình trạng hiện tại của khoảng thị trường đã xác lập. Điều đó giúp bạn nhận định được đối thủ đang đầu tư vào đâu, các yếu tố cạnh tranh hiện tại trong ngành về sản phẩm, dịch vụ, cũng như khách hàng nhận được gì từ các đối thủ cạnh tranh. Hình 2-1 mô tả tất cả những thông tin này dưới dạng đồ thị. Trục hoành thể hiện một loạt những yếu tố cạnh tranh trong ngành.

Có 7 yếu tố chính trong ngành sản xuất rượu vang ở Mỹ:

Giá của mỗi chai rượu.

Một hình ảnh trang nhã, sang trọng trên bao bì, bao gồm nhãn hiệu in những giải thưởng đạt được, công nghệ pha chế bí truyền nhằm nhấn mạnh về nghệ thuật và khoa học trong sản xuất rượu vang.

Marketing bằng cách quảng cáo trên truyền hình, báo chí để tăng sự chú ý của khách hàng, khích lệ những nhà phân phối và người bán lẻ dành những vị trí nổi bật để trưng bày các loại rượu.

Tuổi của rượu.

Uy tín của trang trại trồng nho dùng để sản xuất ra rượu, vùng trồng nho và lịch sử của nó.

Độ phức tạp và tinh tế trong hương vị của rượu vang, bao gồm cả những đặc điểm như độ chát và thùng gỗ sồi.

Nhiều chủng loại rượu để đáp ứng tất cả những thị hiếu khác nhau của người tiêu dùng, từ Chardonnay đến Merlot...

HÌNH 2-1

Sơ đồ chiến lược của ngành sản xuất

rượu vang ở Mỹ vào cuối thập kỷ 90 (thế kỷ XX)

Rượu vang đắt tiền

Rượu vang rẻ tiền

Thấp

Giá

cả

Giới thiệu

rượu bằng những thuật ngữ về công nghệ pha chế

Marketing qua truyền hình, báo chí

Độ lâu năm của rượu

Tên tuổi của vùng trồng nho

Hương vị của rượu

Chủng

loại rượu

Cao

Bước 1: Xác định hành lang

giá của số đông

Bước 2: Xác định mức giá trong hành lang giá

Ba loại sản phẩm dịch vụ thay thế

Khác hình thái, về bước đầu mang mục đích

Hành lang giá

của số đông

Kích thước vòng tròn tỷ lệ với số lượng người mua mà sản phẩm/dịch vụ thu hút được

Mức độ bảo hộ về mặt pháp lý và nguồn lực cao

Khó bắt chước

Mức độ bảo hộ về

mặt pháp lý và nguồn lực

ở mức trung bình

Mức độ bảo hộ về mặt pháp lý và nguồn lực thấp

Dễ bắt chước

Định giá

trung bình

Định giá cao

Định giá thấp

Những yếu tố này được xem là điểm cốt lõi để quảng bá rượu vang như một loại đồ uống độc đáo, dành cho những người sành rượu, trong những dịp đặc biệt.

Đó là cấu trúc cơ bản của ngành sản xuất rượu ở Mỹ, nhìn trên góc độ thị trường. Bây giờ hãy chuyển sang trục tung của sơ đồ chiến lược, biểu thị mức độ giá trị mà công ty mang lại cho khách hàng thông qua tất cả những yếu tố cạnh tranh chủ yếu nói trên. Những yếu tố trội hơn đồng nghĩa với việc công ty mang đến cho người mua nhiều giá trị hơn, do đó phải đầu tư nhiều hơn vào yếu tố đó. Riêng về giá, vị trí cao hơn thể hiện giá bán cao hơn. Giờ chúng ta nối tất cả các điểm với nhau để có đường mô tả chiến lược của công ty, hay còn gọi là đường giá trị. Đường giá trị, thành tố cơ bản của sơ đồ chiến lược, là mô tả bằng hình vẽ về kết quả tương đối của một công ty, đo bằng mức độ những yếu tố cạnh tranh của ngành.

Hình 2-1 cho thấy, mặc dù có hơn 1.600 nhà sản xuất rượu trong ngành này, nhưng từ quan điểm của người mua, các đường giá trị của họ khá trùng nhau. Mặc dù có vô số đối thủ cạnh tranh nhưng khi đặt những loại rượu danh tiếng vào sơ đồ chiến lược, chúng tôi nhận thấy rằng tất cả đều có chung một định hướng chiến lược. Các công ty đều chào bán loại rượu này với mức giá cao và đẩy mạnh tất cả các yếu tố cạnh tranh chủ yếu. Họ theo đuổi chiến lược khác biệt hóa kiểu truyền thống. Tuy nhiên, từ quan điểm thị trường, tất cả những công ty này đều tạo sự khác biệt theo cùng một cách. Tương tự như vậy, các công ty chào bán loại rượu vang giá rẻ về cơ bản cũng theo đuổi cùng một chiến lược. Loại rượu này được bán với giá thấp và tất cả các yếu tố cạnh tranh cũng ở mức thấp. Đó là các công ty thực hiện chiến lược

chi phí thấp. Hơn nữa, đường giá trị của những loại rượu vang đắt tiền hay rẻ tiền đều có chung hình dạng. Chiến lược của hai nhóm này đều giống với những người đi trước họ, chỉ khác ở mức độ.

Để công ty có những bước phát triển mạnh mẽ và có lợi nhuận trong điều kiện hiện tại của ngành, việc bắt chước đối thủ cạnh tranh và tìm cách vượt qua họ bằng cách đưa ra sản phẩm tốt hơn một chút với giá thấp hơn một chút là không hiệu quả. Một chiến lược như vậy có thể làm doanh số tăng nhưng khó mà giúp công ty mở ra khoảng thị trường không có cạnh tranh. Điều tra khách hàng trên quy mô lớn cũng không phải là con đường dẫn tới đại dương xanh. Nghiên cứu của chúng tôi cho thấy rằng khách hàng hiếm khi hình dung ra cách thức tạo ra khoảng thị trường không có cạnh tranh. Những điều họ đưa ra thường hướng tới một mong muốn quen thuộc "hãy bán cho tôi sản phẩm tốt hơn với giá rẻ hơn". Và những gì khách hàng muốn "nhiều hơn" thường là sự tăng thêm giá trị của những đặc tính mà sản phẩm và dịch vụ hiện tại của ngành đó đang có khả năng cung cấp cho họ.

Để thay đổi về căn bản sơ đồ chiến lược của một ngành, bạn phải bắt đầu bằng việc chuyển hướng sự tập trung của mình từ đối thủ cạnh tranh sang ngành thay thế, và từ khách hàng sang đối tượng chưa phải khách hàng của ngành.1 Để theo đuổi cả tăng giá trị và giảm chi phí, bạn nên tránh lặp lại logic cũ - đó là bắt chước đối thủ cạnh tranh, lựa chọn thực hiện hoặc là khác biệt hóa hoặc là dẫn đầu về chi phí. Khi bạn chuyển hướng quan tâm từ đối thủ cạnh tranh hiện tại sang các đối thủ trong ngành hàng thay thế và những người chưa phải là khách hàng, bạn sẽ xác lập lại được những vấn đề trọng tâm của ngành và từ đó xây dựng lại những yếu tố tạo ra giá trị cho người mua. Trong khi đó, logic chiến lược thông thường thì ngược lại: các công ty hướng tới việc đưa ra những giải pháp tốt hơn đối thủ cạnh tranh cho những vấn đề đang tồn tại trong ngành.

Trong trường hợp ngành sản xuất rượu vang ở Mỹ, kiểu tư duy theo lối mòn đã khiến các nhà sản xuất chú trọng quá mức tới uy tín và chất lượng của rượu vang. Điều này đồng nghĩa với việc tăng thêm độ phức tạp trong sản xuất rượu để tạo ra hương vị tinh tế. Những người sản xuất rượu, người đánh giá và những người uống có hiểu biết về rượu đều có đồng quan điểm về sự tinh tế, đó là kết hợp những đặc điểm và phẩm chất phản ánh sự độc đáo của vùng đất trồng nho, khí hậu và kỹ năng của người chưng cất rượu, độ chát, thùng chứa bằng gỗ sồi và quá trình ủ.

Tuy nhiên, khi nhìn sang những ngành sản xuất đồ uống thay thế, Casella Wines, một nhà sản xuất rượu ở Australia, đã nhìn lại những

khó khăn trong ngành để tìm ra một yêu cầu mới: Làm thế nào sản xuất ra một loại rượu vang khác với rượu vang quen thuộc, dễ uống và phù hợp với mọi đối tượng. Tại sao Casella Wines lại đưa ra vấn đề đó? Bởi vì khi tìm hiểu về lượng cầu của những sản phẩm thay thế cho rượu vang, đó là bia, rượu mạnh, cốc tai pha sẵn (với doanh số tiêu thụ ở Mỹ gấp 3 lần so với rượu vang), Casella Wines nhận thấy rằng đa số những người trưởng thành ở Mỹ đã chán uống rượu vang. Đó là loại đồ uống không đại trà, hương vị tinh tế của nó khiến những người không sành khó thưởng thức và đánh giá, mặc dù đây là một tiêu chí để các hãng rượu cạnh tranh và tìm cách vượt qua đối thủ. Với nhận định này, Casella Wines tìm cách định dạng lại đường đi chiến lược của ngành sản xuất rượu vang ở Mỹ, từ đó hình thành đại dương xanh. Để làm được điều này, họ sử dụng công cụ phân tích cơ bản thứ hai: đó là khuôn khổ 4 hành động.

Khuôn khổ 4 hành động

Để xác lập lại những yếu tố giá trị cho người mua khi xây dựng đường giá trị mới, chúng tôi đã phát triển khuôn khổ 4 hành động. Như được mô tả trong hình 2-2, trong quá trình loại bỏ sự đánh đổi giữa hoặc là lựa chọn khác biệt hóa, hoặc là lựa chọn chi phí thấp đồng thời tạo ra một đường giá trị mới, cần đặt ra 4 câu hỏi đối với mô hình kinh doanh và logic chiến lược của một ngành:

Những yếu tố nào từng được xem là tất yếu trong ngành cần được loại bỏ?

Những yếu tố nào nên giảm xuống mức thấp hơn mức tiêu chuẩn trong ngành?

Những yếu tố nào nên tăng lên cao hơn mức tiêu chuẩn trong ngành?

Những yếu tố nào chưa tồn tại trong ngành và cần được hình thành?

Để trả lời câu hỏi đầu tiên, bạn phải tìm những yếu tố cạnh tranh vốn đang tồn tại trong ngành nên được loại bỏ. Thường thì việc tồn tại của những yếu tố này được xem là tất yếu mặc dù chúng không còn mang lại giá trị hoặc thậm chí làm giảm giá trị. Đôi khi quan niệm của người mua về giá trị đã có những thay đổi cơ bản, nhưng các công ty thường tập trung vào việc bắt chước đối thủ cạnh tranh nên họ không hành động, thậm chí không nhận thức được những thay đổi đó.

HÌNH 2-2

Khuôn khổ 4 hành động

Giảm bớt

Những yếu tố nào nên

giảm xuống mức thấp hơn

mức tiêu chuẩn trong ngành?

Đường giá trị mới

Gia tăng

Những yếu tố nào nên

tăng lên mức cao hơn mức tiêu chuẩn trong ngành?

Loại bỏ

Những yếu tố nào từng

được xem là tất yếu trong ngành cần được loại bỏ?

Hình thành

Những yếu tố nào

chưa tồn tại trong ngành và cần được hình thành?

Cao

Thấp

Rượu vang cao cấp

Rượu vang giá rẻ

Giá

cả

Nhãn mác

Marketing qua truyền hình, báo chí

Độ lâu năm của rượu

Tên tuổi của vùng trồng nho

Hương vị của rượu

Chủng loại rượu

Dễ uống

Dễ lựa chọn

Cảm giác vui vẻ và bất ngờ

Để trả lời cho câu hỏi thứ hai, bạn phải xác định liệu công dụng của sản phẩm hoặc dịch vụ bạn cung cấp có vượt quá yêu cầu của người mua nhằm đối chọi và đánh bại đối thủ cạnh tranh hay không? Nếu đúng như vậy, công ty bạn đã phục vụ khách hàng quá mức họ mong muốn, làm tăng cơ cấu chi phí mà không thu lại được gì.

Câu hỏi thứ ba thúc đẩy bạn phải nhận ra và loại bỏ những điều ngành kinh doanh của bạn đang ép khách hàng phải thỏa hiệp. Câu hỏi thứ tư giúp bạn nhận ra những giá trị mới cho người mua, tạo ra nhu cầu mới và thay đổi việc định giá chiến lược trong ngành.

Khi tìm câu trả lời cho hai câu hỏi đầu tiên (về loại bỏ và giảm bớt) bạn hiểu được cách thức giảm cơ cấu chi phí so với đối thủ cạnh tranh. Nghiên cứu của chúng tôi cho thấy rằng hiếm khi các nhà quản lý đặt ra một cách có hệ thống vấn đề loại bỏ hoặc giảm bớt đầu tư vào các yếu tố cạnh tranh trong một ngành. Kết quả là cơ cấu chi phí tăng lên, mô hình kinh doanh trở nên phức tạp hơn. Ngược lại, việc trả lời hai câu hỏi sau giúp bạn hiểu được làm thế nào để tăng giá trị cho người mua và tạo ra nhu cầu mới. Nhìn chung, những vấn đề này giúp bạn có một cái nhìn hệ thống về cách thức xác lập những yếu tố tạo giá trị cho người mua qua việc xem xét cả những ngành sản xuất sản phẩm, dịch vụ thay thế, từ đó đem đến cho người mua một sản phẩm, dịch vụ hoàn toàn mới, nhưng vẫn giữ được cơ cấu chi phí thấp. Việc loại bỏ hoặc hình thành một số yếu tố cũng có tầm quan trọng ở mức độ nào đó, nó thúc đẩy các công ty đi xa hơn, chứ không chỉ tăng giá trị tối đa theo các yếu tố cạnh tranh hiện tại. Việc loại bỏ và hình thành thúc đẩy các công ty thay đổi các yếu tố, từ đó làm vô hiệu những quy luật của cạnh tranh.

Khi bạn áp dụng khuôn khổ 4 hành động vào sơ đồ chiến lược trong ngành của mình, bạn sẽ có một cái nhìn mới đối với những điều tưởng như quen thuộc. Trong ví dụ về ngành sản xuất rượu vang ở Mỹ, nhờ tư duy về 4 hành động có liên quan đến ngành hiện tại và nhìn sang các ngành thay thế, cũng như tìm hiểu những đối tượng không phải là khách hàng, Casella Wines đã sản xuất ra rượu vang Yellow Tail, một sản phẩm mới áp dụng chiến lược khác đối thủ cạnh tranh, từ đó hình

thành một đại dương xanh. Thay vì đưa ra một loại rượu vang như những loại rượu vang khác, Casella Wines đã giới thiệu với khách hàng một thứ đồ uống phù hợp với mọi đối tượng: từ những người thích uống bia, cốc tai pha sẵn đến các loại đồ uống có cồn khác. Chỉ trong 2 năm, Yellow Tail trở thành nhãn hiệu có tốc độ tăng trưởng nhanh nhất trong lịch sử ngành sản xuất rượu vang ở cả Australia và Mỹ và là loại rượu được nhập khẩu nhiều nhất trên thị trường Mỹ, vượt qua rượu vang của Pháp và Italia. Đến tháng 8/2003, nó chiếm vị trí hàng đầu trong số những loại vang đỏ đóng chai 750ml được bán ở Mỹ, vượt qua các nhãn hiệu rượu được sản xuất ở bang California. Đến giữa năm 2003, số lượng bán trung bình hàng năm của Yellow Tail là 4,5 triệu thùng. Trong bối cảnh thừa mứa rượu trên toàn cầu, Yellow Tail lại phải chạy đua để có đủ hàng bán.

Thêm vào đó, trong khi những công ty lớn chuyên sản xuất rượu vang phát triển những nhãn hiệu danh tiếng qua hàng thập kỷ đầu tư vào marketing, thì Yellow Tail đã vượt qua những đối thủ lớn mà không cần đến bất kỳ chiến dịch khuếch trương, phương tiện thông tin đại chúng, hay hình thức quảng cáo nào. Họ không chỉ đơn giản là giành được thị phần từ đối thủ cạnh tranh, họ còn mở rộng thị trường. Yellow Tail đưa những người trước đây không uống rượu vang mà chỉ uống bia và cốc tai đến với thị trường này. Hơn nữa, những người mới uống rượu bắt đầu uống thường xuyên hơn, những người thường uống loại rượu vang ít tiền hơn chuyển lên uống Yellow Tail, những người trước đây hay uống rượu vang đắt tiền chuyển xuống trở thành khách hàng của Yellow Tail.

HÌNH 2-3

Sơ đồ chiến lược của Yellow Tail

Hình 2-3 cho thấy việc áp dụng khuôn khổ 4 hành động này đã giúp Yellow Tail tránh khỏi cạnh tranh trong ngành rượu ở Mỹ như thế nào. Chúng ta có thể so sánh về đường giá trị của Yellow Tail với hơn 1600 loại rượu ở Mỹ. Như được mô tả trong hình 2-3, đường giá trị của Yellow Tail đứng riêng rẽ. Casella Wines đã vận dụng cả 4 hành động: loại bỏ, giảm bớt, gia tăng và hình thành để mở ra khoảng thị trường không có cạnh tranh làm thay đổi bộ mặt của ngành rượu vang ở Mỹ chỉ trong 2 năm.

Với việc đánh giá kỹ lưỡng những mặt hàng thay thế là bia và cốc tai pha sẵn cũng như tìm hiểu những đối tượng chưa phải là khách hàng, Casella Wines đã tạo ra 3 yếu tố mới trong ngành rượu vang ở Mỹ: đó là dễ uống, dễ lựa chọn, và vui - bất ngờ, đồng thời loại bỏ hay giảm bớt những yếu tố khác. Casella nhận thấy rằng phần đông những

người Mỹ từ chối rượu vang bởi vì họ không biết cách hoặc khó đánh giá được hương vị của loại rượu này còn bia và cốc tai pha sẵn dễ uống hơn. Với nhận định đó, Yellow Tail đã kết hợp những đặc tính của rượu vang theo cách hoàn toàn mới để trở thành một loại rượu hấp dẫn ngay lập tức với đa số những người thích đồ uống có cồn. Loại rượu này có hương vị nhẹ và dễ uống như cốc tai pha sẵn và bia, nhưng lại có hương vị rượu vang và mùi trái cây. Mùi nho ngọt ngào của rượu vang cũng giữ cho hơi thở của người uống tươi mát hơn, họ có thể thưởng thức một ly rượu mà không sợ mùi cồn. Loại rượu dễ uống này cũng không cần đến hàng năm trời để củng cố vị trí trên thị trường.

Cùng với vị ngọt ngào của trái cây, Yellow Tail giảm mạnh hoặc loại bỏ những tất cả những yếu tố cạnh tranh khác như độ chát, thùng gỗ sồi, hương vị tinh tế, độ lâu năm của rượu. Cùng với việc giảm bớt thời gian ủ rượu, lượng vốn lưu động của Casella Wines giảm xuống, thời gian hoàn vốn của lượng rượu sản xuất ra cũng nhanh hơn. Trong ngành đã có những lời nhận xét về mùi trái cây ngọt ngào trong rượu của Yellow Tail, cho rằng nó làm giảm đáng kể chất lượng của rượu và ảnh hưởng đến vị nho thuần khiết và sự khéo léo trong nghệ thuật ủ rượu cổ truyền. Những lời chỉ trích đó có phần đúng, nhưng khách hàng thuộc mọi giới vẫn thích loại rượu này.

Những cửa hàng bán lẻ ở Mỹ bán nhiều loại rượu vang khác nhau, sự đa dạng đó khiến những khách hàng bình thường khó lựa chọn. Những chai rượu có hình thức giống nhau, nhãn mác in phức tạp với thuật ngữ pha chế chỉ những người sành rượu mới hiểu, và có nhiều sự lựa chọn đến nỗi người bán hàng cũng không hiểu hết để giới thiệu với vị khách hàng đang lúng túng trong việc lựa chọn. Thêm vào đó, hàng dãy rượu đủ chủng loại làm khách hàng mệt mỏi và nản lòng, người mua cảm thấy khó khăn và không an tâm với sự lựa chọn của chính mình.

Yellow Tail đã làm thay đổi tất cả những điều đó bằng cách đưa ra sự chọn lựa dễ dàng hơn. Casella Wines giảm đáng kể số chủng loại rượu và chỉ sản xuất hai loại: Chardonnay, loại vang trắng phổ biến nhất ở Mỹ và Shiraz, một loại vang đỏ. Họ bỏ tất cả những thuật ngữ kỹ thuật in trên vỏ chai, thay bằng một nhãn hiệu đơn giản với hình chú chuột túi màu cam và vàng trên nền đen. Hộp đựng rượu Yellow Tail cũng cùng màu, với dòng chữ Yellow Tail in đậm ở các mặt; vỏ hộp vừa có mục đích bắt mắt người mua, vừa đưa những thông tin đơn giản về sản phẩm.

Yellow Tail đã được khách hàng chấp nhận nhờ sự dễ dàng khi lựa chọn. Casella Wines đã biến nhân viên trong cửa hàng thành đại sứ

cho Yellow Tail bằng cách cho họ mặc trang phục Australia, với chiếc mũ và áo jacket của người sống trên thảo nguyên. Những nhân viên bán hàng thấy hứng thú khi được mặc quần áo do hãng cung cấp cũng như khi giới thiệu cho khách hàng về loại rượu mà họ biết rõ.

Do ngay từ đầu chỉ đưa ra thị trường hai loại rượu, một loại vang trắng và một loại vang đỏ, nên mô hình kinh doanh của Casella Wines rất gọn nhẹ. Lượng hàng trong kho được giữ ở mức tối thiểu nên vòng quay hàng tăng, đầu tư vào hàng lưu kho giảm xuống mức tối thiểu. Trên thực tế, Casella Wines còn thực hiện việc giảm bớt chủng loại trong cách đóng chai. Cách đóng chai cho Yellow Tail khác với cách đóng chai quen thuộc trong ngành. Casella Wines là công ty đầu tiên đóng cả vang trắng và vang đỏ vào loại chai cùng một hình dạng, đơn giản hóa quá trình sản xuất và mua vỏ chai.

Ngành sản xuất rượu vang trên toàn thế giới tự hào quảng bá rượu vang như một loại đồ uống tao nhã với một truyền thống và lịch sử lâu đời. Điều này được phản ánh trong thị trường mục tiêu ở Mỹ: đó là những người có học thức với mức thu nhập cao. Do đó, các nhà sản xuất liên tục tập trung vào chất lượng và uy tín của vườn nho, truyền thống lịch sử của vùng đất trồng nho và những huy chương đạt được của loại rượu đó. Trên thực tế, những đối thủ lớn trong ngành rượu vang ở Mỹ đã nhắm đến đoạn thị trường thu nhập cao, dành hàng triệu đô la đầu tư vào quảng cáo nhãn hiệu để củng cố hình ảnh. Tuy nhiên, khi nhìn sang những đối tượng khách hàng uống bia và cốc tai pha sẵn, Yellow Tail nhận thấy rằng hình ảnh trang trọng này không phù hợp với đa số người dân thường. Vì thế Yellow Tail đã làm khác những loại rượu vang truyền thống, tạo nên một nét riêng thể hiện đặc điểm của văn hóa Australia: táo bạo, thoải mái, vui nhộn và mạo hiểm. Sự gần gũi thể hiện ở câu nói “Tinh chất của đại lục... châu Úc”. Không có hình ảnh như loại rượu vang quen thuộc. Dòng chữ Yellow Tail viết bình thường, đi kèm với màu sắc và hình ảnh chú chuột túi, thể hiện nét riêng của nước Australia. Và tất nhiên trên vỏ chai cũng không đề cập tên của vùng trồng nho.

Kết quả là Yellow Tail đã hấp dẫn nhiều thành phần trong số những người thích đồ uống có cồn. Với bước đột phá về mặt giá trị, Yellow Tail đã tăng giá rượu vang của mình lên trên mức giá loại rượu tầm tầm, mỗi chai Yellow Tail được bán với giá 6,99 đô la, cao gấp hai lần giá một chai vang bình thường. Từ khi loại rượu này xuất hiện ở các cửa hàng bán lẻ vào tháng 7/2001, doanh số đã tăng lên nhanh chóng.

Mô hình mạng: loại bỏ - cắt giảm - gia tăng - hình thành

Công cụ thứ ba là công cụ chính để tạo ra những đại dương xanh. Đó là một công cụ phân tích bổ trợ cho khuôn khổ 4 hành động mang tên Mô hình mạng: loại bỏ-cắt giảm-gia tăng-hình thành (xem hình 2-4). Mô hình mạng này thúc đẩy các công ty không chỉ đặt ra 4 câu hỏi trong khuôn khổ 4 hành động mà còn đề ra biện pháp giải quyết 4 vấn đề đó, nhằm tạo ra đường giá trị mới.

Khi điền vào 4 ô này những hành động cụ thể liên quan đến việc loại bỏ và cắt giảm cũng như gia tăng và hình thành, các công ty sẽ thấy được 4 lợi ích tức thời:

HÌNH 2-4

Sơ đồ loại bỏ-cắt giảm-gia tăng-hình thành:

trường hợp của Yellow Tail

Cạnh tranh
Sự thâm nhập thị trường
Độ phức tạp của rượu
Dịch vụ khách hàng
Thời gian
Chất lượng rượu
Các danh hiệu đạt được
Hương vị đặc trưng
Sự kiểm soát của các cửa hàng bán lẻ
Giá thành

Điều đáng ghi nhận là nhiều yếu tố cạnh tranh từng tồn tại một thời gian dài trong ngành đều có thể bị loại bỏ hoặc cắt giảm. Cirque du Soleil đã loại bỏ một số yếu tố của xiếc truyền thống, đó là xiếc thú, các diễn viên nổi tiếng và chương trình nhiều tiết mục. Những yếu tố này từ lâu đã được xem là tất yếu trong ngành xiếc truyền thống, người ta chẳng bao giờ đặt ra câu hỏi rằng sự tồn tại của nó có hợp lý hay không. Tuy nhiên, công chúng ngày càng không hài lòng với việc sử dụng động vật trong các tiết mục xiếc. Hơn nữa, tiết mục xiếc thú là một trong những tiết mục có chi phí cao nhất: không chỉ tiền mua động vật, mà còn chi phí huấn luyện, chăm sóc y tế, chuồng trại, bảo hiểm và vận chuyển. Tương tự như vậy, khi ngành xiếc tập trung vào lăng xê những ngôi sao thì trong suy nghĩ của công chúng, các ngôi sao của sân khấu xiếc không hấp dẫn họ như các ngôi sao điện ảnh. Những diễn viên ngôi sao này lại là một thành phần làm tăng chi phí mà không làm cho buổi diễn xiếc đông khán giả hơn. Rạp xiếc với thiết kế 3 vòng tròn cũng cần thay đổi. Thiết kế kiểu này không những khiến khán giả khó theo dõi vì họ liên tục phải chuyển hướng nhìn từ vòng tròn này sang vòng tròn khác mà còn làm tăng số lượng người biểu diễn cần thiết, từ đó đẩy chi phí lên cao.

HÌNH 2-5

Sơ đồ loại bỏ-cắt giảm-gia tăng-hình thành:

trường hợp của Cirque du Soleil

Giảm giá vé chỗ ngồi
hai bên cánh
Chương trình biểu diễn với nhiều tiết mục
Chương trình công phu
Âm nhạc và vũ điệu
nghệ thuật

Ba đặc điểm của một chiến lược tốt

Yellow Tail, cũng giống như Cirque du Soleil, đã tạo ra một đường giá trị khác biệt, từ đó mở ra đại dương xanh cho riêng mình. Như mô tả trong sơ đồ chiến lược, đường giá trị của Yellow Tail cho thấy đã có sự tập trung; họ không phân tán nguồn lực của mình cho tất cả những yếu tố cạnh tranh. Hình dạng đường giá trị của các công ty này khác với của những đối thủ khác, đó là vì họ không bắt chước đối thủ cạnh

tranh mà họ chuyển sang những ngành sản xuất hàng hóa thay thế. Khẩu hiệu trong chiến lược của Yellow Tail cũng rất rõ ràng, đó là "một loại rượu vang đơn giản và thú vị để thưởng thức hàng ngày".

Khi được biểu diễn bằng đường giá trị, một chiến lược đại dương xanh hiệu quả như trong trường hợp của Yellow Tail có 3 đặc điểm: sự tập trung, sư khác biệt và khẩu hiệu có sức thuyết phục. Nếu thiếu những yếu tố đó, chiến lược của một công ty dễ rơi vào vòng luẩn quẩn, không có sự khác biệt hóa, khó truyền đạt và cơ cấu chi phí cao. Cần định hướng cho 4 hành động tạo ra đường giá trị mới thông qua việc xây dựng bản mô tả về chiến lược công ty, trong đó nêu bật những yếu tố này. 3 yếu tố đó có vai trò giống như chất thử đối với khả năng tồn tại và sinh lời của những ý tưởng đại dương xanh.

Bản mô tả chiến lược của Southwest Airlines minh họa ảnh hưởng của 3 yếu tố này đối với chiến lược của công ty: cung cấp dịch vụ vận chuyển hàng không giá rẻ và phục vụ trên những chặng đường ngắn (xem hình 2-6). Southwest Airlines đã hình thành một dại dương xanh bằng cách đưa ra dịch vụ vận chuyển kết hợp giữa tốc độ của máy bay với tính kinh tế và linh hoạt của ô tô. Để đạt được điều này, Southwest Airlines đã đưa ra loại hình vận chuyển tốc độ cao với thời gian khởi hành thường xuyên và linh hoạt với mức giá hấp dẫn. Bằng việc loại bỏ và giảm bớt một số yếu tố, gia tăng những yếu tố cạnh tranh khác trong ngành hàng không truyền thống, đồng thời tạo ra những yếu tố mới từ ngành vận tải bằng ô tô, Southwest Airlines có thể cung cấp dịch vụ vận chuyển đường không với một số đặc tính chưa từng có, đem lại một bước đột phá về giá trị với mô hình kinh doanh chi phí thấp.

HÌNH 2-6

Sơ đồ chiến lược của Southwest Airlines

Đường giá trị của Southwest Airlines khác với đường giá trị của những đối thủ cạnh tranh trong sơ đồ chiến lược. Chiến lược của họ là một ví dụ điển hình của một chiến lược đại dương xanh hiệu quả, có tính thuyết phục.

Sự tập trung

Mọi chiến lược lớn đều có sự tập trung và hồ sơ chiến lược của công ty, hay chính là đường giá trị của công ty đó cần thể hiện rõ được điều này. Nhìn vào đường giá trị của Southwest Airlines, chúng ta có thể thấy ngay là công ty chỉ nhấn mạnh vào 3 yếu tố chính: dịch vụ thân thiện với khách hàng, tốc độ và mức độ thường xuyên của các chuyến

bay. Bằng việc tập trung theo hướng này, Southwest có thể xác lập những mức giá cạnh tranh với việc vận chuyển bằng ô tô. Họ không đầu tư nhiều vào các bữa ăn, ghế ngồi, và sự lựa chọn chỗ ngồi. Ngược lại, các đối thủ của Southwest Airlines đầu tư vào tất cả những yếu tố cạnh tranh trong ngành hàng không, điều này khiến cho họ khó cạnh tranh được với mức giá của Southwest Airlines. Khi đầu tư vào tất cả các yếu tố, các công ty này bị phụ thuộc vào những động thái của đối thủ cạnh tranh. Việc đó cũng dẫn đến mô hình kinh doanh chi phí cao.

Sự khác biệt

Khi chiến lược của một công ty được hình thành như một phản ứng trước động thái của đối thủ cạnh tranh, họ sẽ đánh mất cái riêng của mình. Chẳng hạn, những chuyến bay của tất cả các hãng hàng không đều giống nhau ở bữa ăn, khả năng lựa chọn hạng vé. Vì thế, xét trên sơ đồ tổng thể về chiến lược, những công ty áp dụng chiến lược kiểu phản ứng như vậy có xu hướng theo đuổi cùng một dạng đường giá trị. Chẳng hạn, trong trường hợp của Southwest Airlines, thực tế đường giá trị của các đối thủ cạnh tranh với hãng hàng không này gần như giống nhau, vì thế có thể thể hiện chung trong sơ đồ chiến lược chỉ bằng một đường giá trị đại diện cho tất cả.

Ngược lại, đường giá trị của các công ty áp dụng chiến lược đại dương xanh luôn có sự khác biệt. Nhờ việc thực hiện 4 hành động: loại bỏ, giảm bớt, gia tăng, và hình thành, đường giá trị của họ có sự khác biệt với đường giá trị trung bình trong ngành. Chẳng hạn như hãng hàng không Southwest Airlines đã trở thành công ty đi tiên phong trong việc vận chuyển hành khách những tuyến ngắn giữa các thành phố có quy mô trung bình, trong khi từ trước tới nay, toàn bộ ngành hàng không chỉ phục vụ cho hệ thống vận chuyển những tuyến đường xa.

Khẩu hiệu có sức thuyết phục

Một chiến lược tốt phải có một khẩu hiệu hấp dẫn và ngắn gọn “Bạn có tốc độ của máy bay nhưng chỉ với giá của ô tô - bất kể khi nào bạn cần”. Đó là khẩu hiệu của Hãng hàng không Southwest Airlines. Đối thủ của Southwest Airlines có thể đáp lại thế nào? Ngay cả một công ty chuyên về quảng cáo cũng gặp khó khăn khi nghĩ ra một khẩu hiệu đáng ghi nhớ cho các hãng hàng không với sự phục vụ và điều kiện trên máy bay không có gì khác biệt, tốc độ chậm hơn và giá cao hơn. Một khẩu hiệu tốt không chỉ truyền tải thông điệp rõ ràng mà còn phải quảng cáo một cách thành thực, nếu không khách hàng sẽ mất niềm tin. Trong thực tế, có một cách tốt để kiểm tra tính hiệu quả và sức

mạnh của một chiến lược là xem khẩu hiệu của chiến lược đó có mạnh mẽ và xác thực hay không.

Như mô tả trong hình 2-7, bản phác thảo chiến lược của Cirque du Soleil đáp ứng được 3 tiêu chí của một chiến lược đại dương xanh: sự tập trung, sự khác biệt và một khẩu hiệu hấp dẫn. Sơ đồ chiến lược của Cirque du Soleil cho phép chúng ta so sánh đường giá trị của họ với những đối thủ cạnh tranh. Sơ đồ chiến lược này thể hiện rõ mức độ khác biệt của Cirque du Soleil so với xiếc truyền thống. Đồ thị này cho thấy đường giá trị của Ringling Bros và Barnum & Barley cũng chung một hình dạng cơ bản với những đoàn xiếc nhỏ trong khu vực. Sự khác biệt chỉ ở chỗ các đoàn xiếc trong khu vực đưa ra những yếu tố cạnh tranh ở mức thấp hơn bởi vì nguồn lực của họ bị hạn chế.

HÌNH 2-7

Sơ đồ chiến lược của Cirque du Soleil

Cao

Thấp

Giá cả

Diễn viên nổi tiếng

Tiết mục xiếc thú

Giảm giá vé chỗ ngồi hai bên cánh

Chương trình nhiều tiết mục

Vui vẻ và hài hước

Sợ hãi và nguy hiểm

Địa điểm độc đáo

Chủ đề của buổi diễn

Môi trường xem xiếc

Chương trình công phu

Âm nhạc và vũ điệu nghệ thuật

Đường giá trị của Ringling Bros và Barnum & Bailey

Đường giá trị của

Cirque du Soleil

Đường giá trị của các đoàn xiếc nhỏ khác

Cao

Thấp

Giá cả

Tiện nghi

Trang thiết bị luyện tập

Curves

Chương trình

luyện tập tại nhà

Thời gian luyện tập

Người hướng dẫn

Môi trường khích lệ người tham gia luyện tập

Sự thoải mái khi không có nam giới

Sự thuận tiện

Không khí vui vẻ

Trung tâm chăm sóc sức khỏe kiểu truyền thống

Ngược lại, đường giá trị của Cirque du Soleil tách biệt hẳn ra. Họ bổ sung những yếu tố mới và chưa từng có trong ngành xiếc như chủ đề của buổi diễn, môi trường lịch sự, âm nhạc và vũ điệu nghệ thuật. Những yếu tố này hoàn toàn mới trong ngành xiếc, được tham khảo từ nghệ thuật kịch. Sơ đồ chiến lược mô tả rõ ràng những yếu tố truyền thống ảnh hưởng đến cạnh tranh giữa những đối thủ trong ngành xiếc, cũng như những yếu tố mới dẫn đến việc hình thành khoảng thị trường mới và làm thay đổi sơ đồ chiến lược của một ngành.

Yellow Tail, Cirque du Soleil và Southwest Airlines đã tạo ra những đại dương xanh trong hoàn cảnh kinh doanh và bối cảnh ngành khác

nhau. Tuy nhiên, chiến lược của họ cùng có chung 3 đặc điểm: sự tập trung, sự khác biệt và một khẩu hiệu có tính thuyết phục. 3 tiêu chí đó dẫn dắt các công ty trong việc thực hiện quá trình tái tổ chức để đạt tới một bước đột phá về giá trị cho cả người mua và cho chính họ.

Tìm hiểu đường giá trị

Sơ đồ chiến lược giúp các công ty nhìn thấy tương lai trong hiện tại. Để làm được điều này, các công ty phải hiểu các đường giá trị. Đằng sau đường giá trị là vô số những kiến thức có tính chiến lược về tình trạng hiện tại và tương lai của một ngành kinh doanh.

Một chiến lược đại dương xanh

Câu hỏi đầu tiên mà đường giá trị có thể chỉ ra câu trả lời là: Một doanh nghiệp có xứng đáng trở thành người thắng cuộc hay không? Khi đường giá trị của một công ty, hay của đối thủ cạnh tranh với họ đáp ứng 3 chỉ tiêu của một chiến lược đại dương xanh có hiệu quả: sự tập trung, sự khác biệt và một khẩu hiệu thuyết phục thì đó là dấu hiệu công ty đó đang đi đúng hướng. Những chỉ tiêu này có vai trò như một chất thử ban đầu về khả năng sinh lời của một ý tưởng đại dương xanh.

Mặt khác, nếu đường giá trị thiếu sự tập trung thì công ty đó có cơ cấu chi phí cao và mô hình kinh doanh phức tạp. Nếu thiếu sự khác biệt thì chiến lược kinh doanh của một công ty sẽ không có nét riêng, khó có thể đứng trên thị trường. Nếu thiếu một khẩu hiệu thuyết phục để truyền đạt với người mua thì có vẻ như chiến lược kinh doanh đang hướng vào bên trong, đổi mới chỉ để đổi mới chứ không có tiềm năng mang lại lợi nhuận và không có khả năng phát triển.

Một công ty chìm đắm trong đại dương đỏ

Khi đường giá trị của một công ty đồng dạng với đường giá trị của đối thủ cạnh tranh, điều đó thể hiện rằng công ty đó có thể đang chìm đắm trong một đại dương đỏ với một sự cạnh tranh khốc liệt. Chiến lược của công ty ở dạng ẩn hay công khai đều hướng tới một mục tiêu là vượt qua đối thủ cạnh tranh trong việc giảm chi phí hoặc nâng cao chất lượng. Điều này là dấu hiệu của sự tăng trưởng chậm, trừ trường hợp nhờ một sự may mắn nào đó, công ty vẫn thu được lợi nhuận cao do họ đang ở trong một ngành tăng trưởng. Khi đó, sự tăng trưởng này không phải nhờ chiến lược của công ty mà là do may mắn.

Đầu tư quá nhiều nhưng không hiệu quả

Khi đường giá trị trên sơ đồ chiến lược của một công ty cho thấy công

ty đó chú trọng tới việc cải thiện tất cả các yếu tố cạnh tranh trong ngành, người ta sẽ đặt ra câu hỏi: Liệu thị phần và lợi nhuận của công ty đó có tương xứng với những khoản đầu tư họ bỏ ra hay không? Nếu câu trả lời là "Không" thì đó là dấu hiệu cho thấy công ty đã cung cấp cho khách hàng quá nhiều so với nhu cầu của họ. Để đổi mới giá trị, công ty phải quyết định những yếu tố để loại bỏ và giảm bớt nhằm xây dựng đường giá trị khác biệt, chứ không phải chỉ chú trọng đến những yếu tố cần gia tăng và hình thành.

Một chiến lược rời rạc

Khi đường giá trị của một công ty có hình dạng giống sợi mỳ spaghetti, một đường ngoằn ngoèo không có quy luật, có thể mô tả mức độ của các yếu tố cạnh tranh họ đưa ra theo kiểu: "thấp-cao-thấp-thấp-cao-thấp-cao", thì đó là dấu hiệu cho thấy công ty này không có một chiến lược nhất quán. Chiến lược của họ có vẻ như dựa trên nhiều chiến lược nhỏ độc lập với nhau. Những chiến lược đó có ý nghĩa khi đứng riêng rẽ, nó giúp cho việc kinh doanh được tiến hành trôi chảy, mọi người đều bận rộn. Tuy nhiên, khi tập hợp lại với nhau chúng không có mấy tác dụng trong việc tạo ra sự khác biệt cho công ty so với đối thủ cạnh tranh hay tạo ra một tầm nhìn chiến lược rõ ràng. Điều đó thường gặp ở những đơn vị có cơ cấu theo bộ phận hay theo chức năng.

Sự trái ngược về chiến lược

Liệu có những mâu thuẫn về chiến lược hay không? Trong một số trường hợp, các công ty nâng một số yếu tố cạnh tranh lên mức cao, trong khi lại bỏ qua những yếu tố hỗ trợ khác. Chẳng hạn như công ty đầu tư mạnh vào việc cải thiện giao diện của trang web nhưng lại không có biện pháp gì nâng cao tốc độ truy cập trang web. Cũng có thể thấy sự không nhất quán về chiến lược này trong mức độ chất lượng và mức giá. Đó là khi một công ty nhận thấy rằng họ đang "mang đến cho khách hàng giá trị thấp hơn với giá cao hơn". Chẳng lấy gì làm lạ khi họ mất thị phần một cách nhanh chóng.

Một công ty hướng về nội lực

Khi vẽ sơ đồ chiến lược, các công ty gán cho các yếu tố cạnh tranh trong ngành những cái tên thế nào? Chẳng hạn, họ có sử dụng từ megahertz thay chữ tốc độ, hay nước nhiệt độ cao thay chữ nước nóng không? Liệu những yếu tố cạnh tranh đó có được thể hiện theo cách mà người mua có thể hiểu và đánh giá được giá trị, hay thiên về sử dụng quá nhiều thuật ngữ chuyên môn? Loại ngôn ngữ sử dụng trong sơ đồ chiến lược cho thấy tầm nhìn chiến lược của một công ty

được xây dựng trên quan điểm “từ ngoài vào trong”, định hướng bởi nhu cầu bên ngoài, hay quan điểm “từ trong ra ngoài”, định hướng bởi khả năng bên trong. Việc phân tích sơ đồ chiến lược giúp một công ty hiểu được họ còn phải đi bao xa trong chặng đường tạo ra nhu cầu.

Các công cụ và khuôn khổ được giới thiệu ở đây rất cần thiết cho những phân tích xuyên suốt cuốn sách này, những công cụ bổ trợ cũng sẽ được giới thiệu ở những chương khác khi cần thiết. Chính sự giao nhau của những kỹ thuật phân tích này cùng với 6 nguyên lý hình thành và thực hiện chiến lược đại dương xanh sẽ tạo điều kiện cho các công ty bước ra khỏi cạnh tranh và mở ra khoảng thị trường không có cạnh tranh.

Bây giờ chúng ta hãy chuyển sang nguyên lý đầu tiên, xác lập lại ranh giới thị trường. Trong chương tiếp theo, chúng tôi sẽ trao đổi về những cách thức tối đa hóa cơ hội và tối thiểu hóa rủi ro nhằm hình thành các đại dương xanh.

Chương 3
Vẽ lại những biên giới thị trường

Nguyên lý đầu tiên của chiến lược đại dương xanh là xây dựng lại những ranh giới thị trường để thoát ra khỏi cạnh tranh và hình thành những đại dương xanh. Nguyên lý này đề cập những rủi ro trong việc tìm kiếm mà nhiều công ty gặp phải. Một thách thức mới đặt ra là phải xác định đúng những cơ hội mở ra đại dương xanh, khoảng thị trường hấp dẫn, đem lại lợi nhuận cao, trong số hàng loạt những khả năng đang tồn tại. Đây là yếu tố then chốt bởi vì nhà quản lý không thể dựa trên trực giác hay trông chờ vào may mắn khi vạch ra chiến lược, như những con bạc vẫn làm khi đánh cược.

Khi thực hiện nghiên cứu của mình, chúng tôi tìm hiểu xem liệu có những mô hình mang tính hệ thống để xây dựng lại những ranh giới thị trường và tạo ra các đại dương xanh hay không. Nếu có những mô hình như vậy, liệu có thể áp dụng chúng cho tất cả các ngành - từ ngành sản xuất hàng tiêu dùng tới sản phẩm công nghiệp, tài chính và dịch vụ, viễn thông và tin học, dược phẩm và B2B (Business-to-Business, công ty đến công ty), hay chỉ giới hạn cho một số ngành nhất định.

Chúng tôi đã tìm thấy những mô hình rõ ràng để hình thành đại dương xanh. Đặc biệt là chúng tôi đã tìm thấy 6 cách tiếp cận cơ bản để xây dựng lại những ranh giới thị trường mà được gọi là khuôn khổ 6 đường lối. Những đường lối này có thể áp dụng chung cho các ngành và nhờ đó mà các công ty có thể đến được với những đại dương xanh hứa hẹn mang lại nhiều lợi nhuận. Không một đường lối nào trong số này đòi hỏi phải có tầm nhìn hay sự tiên đoán về tương lai. Tất cả đều dựa trên việc xem xét những dữ liệu quen thuộc dưới một góc độ đánh giá mới.

Những đường lối này khiến chúng ta phải đặt ra câu hỏi đối với 6 giả định ngầm trong chiến lược của rất nhiều công ty. 6 giả định này, là nền tảng để các công ty xây dựng chiến lược của họ, đã luôn kìm giữ họ chìm đắm vào việc cạnh tranh trong đại dương đỏ. Cụ thể là, các công ty thường có xu hướng làm theo những hướng sau:

Xác định ngành kinh doanh giống nhau và tập trung vào việc vươn lên trở thành người đứng đầu trong ngành.

Đánh giá ngành kinh doanh dưới góc độ phân chia thành các nhóm chiến lược đang tồn tại (như xe ô tô cao cấp, xe ô tô giá rẻ, phương tiện đi lại trong gia đình) và nỗ lực để vượt trội trong nhóm chiến lược họ tham gia.

Tập trung vào cùng một nhóm người mua, có thể là người thực hiện việc mua hàng (như trong ngành thiết bị văn phòng), người sử dụng (như trong ngành may mặc) hoặc người ảnh hưởng (như trong ngành dược phẩm).

Xác định phạm vi của sản phẩm và dịch vụ giống nhau.

Chấp nhận đương nhiên định hướng về chức năng và cảm xúc của toàn bộ ngành.

Tập trung vào cùng một thời điểm - và thường tập trung vào những mối đe dọa cạnh tranh trong hiện tại - trong quá trình xây dựng chiến lược.

Các công ty càng có hoạt động cạnh tranh tương đồng với những quan điểm trên thì sự cạnh tranh giữa họ càng có nét giống nhau.

Để thoát ra khỏi đại dương đỏ, các công ty phải phá bỏ những ranh giới xác định cách thức cạnh tranh của họ. Thay vì xem xét bên trong những ranh giới đó, các nhà quản lý cần hướng cái nhìn vượt qua những ranh giới hiện tại để hình thành đại dương xanh. Họ cần xem xét những ngành khác nhau, những nhóm chiến lược, nhóm người mua, sản phẩm và dịch vụ bổ sung, định hướng chức năng - cảm xúc của ngành, thậm chí phải tính đến cả yếu tố thời gian. Qua đó các công ty mới có cái nhìn sắc bén về cách thức xác lập lại những yếu tố cạnh tranh để mở ra đại dương xanh. Hãy nghiên cứu ảnh hưởng của từng đường lối trong số 6 đường lối này.

Đường lối 1: Định hướng về các ngành sản phẩm thay thế

Theo nghĩa rộng nhất, một công ty không chỉ cạnh tranh với các đối thủ trong ngành mà còn cạnh tranh cả với những công ty sản xuất các sản phẩm và dịch vụ thay thế. Có hai loại hình thay thế, mà trong tiếng Anh gọi là alternatives và substitutes, trong đó alternatives có nghĩa rộng hơn substitutes. Các sản phẩm và dịch vụ ở những dạng khác nhau nhưng có chung công dụng hay đặc tính sử dụng chính là những sản phẩm substitute cho nhau. Trong khi đó, những sản phẩm và dịch vụ có hình thức khác nhau, chức năng khác nhau nhưng phục vụ cùng một mục đích chính là sản phẩm thay thế alternatives.

Chẳng hạn, để quản lý tài chính cá nhân, người ta có thể mua và cài đặt một phần mềm quản lý tài chính, thuê một kế toán hay đơn giản là sử dụng giấy và bút chì. Phần mềm, người kế toán và bút chì là những substitute của nhau. Đây là những lựa chọn ở dạng khác nhau nhưng cùng chung một chức năng: giúp quản lý tài chính.

Ngược lại, có những sản phẩm hoặc dịch vụ ở dạng khác nhau và thực hiện những chức năng khác nhau nhưng phục vụ cùng một mục đích. Thử xem xét rạp chiếu phim có liên quan gì tới các nhà hàng. Nhà hàng và rạp chiếu phim có đặc điểm khác nhau, đồng thời chức năng cũng khác nhau: nhà hàng mang lại những thú vui về ẩm thực và chuyện trò, khác hẳn với rạp chiếu phim. Tuy nhiên, bất chấp sự khác biệt về hình thái và chức năng, người ta tới nhà hàng với cũng một mục đích như khi tới rạp chiếu phim: đó là giải trí vào buổi tối. Đó không phải là các substitutes mà là các alternatives.

Khi thực hiện các quyết định mua sắm, người mua sẽ phải cân nhắc những giải pháp thay thế đó, thường thì họ làm việc đó một cách vô thức. Bạn cần một dịch vụ giải trí nào đó trong 2 giờ đồng hồ? Bạn nên chọn dịch vụ nào để thỏa mãn nhu cầu đó? Bạn đi xem phim, đi mát xa, hay đọc sách tại một quán cà phê? Quá trình cân nhắc suy tính này dựa trên trực giác, cả với người tiêu dùng cá nhân lẫn với các tổ chức.

Vì một số lý do, chúng ta thường từ bỏ lối suy nghĩ theo trực giác đó khi chúng ta trở thành người bán. Hiếm khi người bán hàng suy nghĩ một cách có ý thức về việc khách hàng của họ chuyển việc tiêu dùng từ một ngành sang ngành thay thế như thế nào. Một sự thay đổi về giá, hay về kiểu dáng, thậm chí một chiến dịch quảng cáo mới cũng có thể khuấy động lên phản ứng mạnh mẽ từ những đối thủ trong ngành, nhưng cùng những hành động đó ở ngành kinh doanh sản phẩm, dịch vụ thay thế thì người ta không

để ý tới. Những tạp chí về thương mại, triển lãm thương mại và các báo cáo đánh giá người tiêu dùng đã làm cho bức tường giữa ngành này với ngành khác càng vững chắc hơn. Tuy nhiên, thường thì khoảng cách giữa các ngành thay thế lại tạo ra những cơ hội cho việc đổi mới giá trị.

Hãy xem trường hợp của NetJets, một công ty đã tạo ra đại dương xanh với thị trường cho thuê máy bay trong thời gian gián đoạn. Trong chưa đầy 20 năm, NetJets đã phát triển lớn mạnh hơn nhiều hãng hàng không khác, với hơn 500 máy bay, thực hiện khoảng 250.000 chuyến bay tới trên 140 quốc gia. Được hãng Berkshire Hathaway mua lại vào năm 1998, ngày nay, NetJets là một đơn vị kinh doanh mang lại hàng tỷ đô la, với tốc độ tăng trưởng doanh thu từ 30-35% suốt từ năm 1993 đến 2000. Thành công của NetJets là nhờ thời gian vận chuyển ngắn và linh hoạt, thủ tục vận chuyển đơn giản, độ tin cậy cao và mức giá hợp lý. Trên thực tế, NetJets đã xác lập lại những ranh giới thị trường để tạo ra đại dương xanh này bằng việc định hướng tới những ngành thay thế.

Khách hàng mang lại nhiều lợi nhuận nhất trong ngành hàng không là nhân viên những tập đoàn lớn. NetJets đã tìm hiểu ngành này và nhận thấy khi loại khách hàng này muốn đi bằng đường hàng không, họ có 2 sự lựa chọn chính. Một là, các nhà điều hành của một công ty có thể đặt vé hạng nhất hoặc hạng kinh tế trên một chuyến bay chở khách. Hai là, tập đoàn có thể mua máy bay riêng để phục vụ nhu cầu đi lại trong tổ chức của mình. Câu hỏi mang tính chiến lược cần đặt ra là: Các tập đoàn chọn phương án nào và tại sao họ lại chọn phương án đó? Bằng cách tập trung vào những yếu tố chính có tác động đến sự lựa chọn của khách hàng, đồng thời loại bỏ hay giảm bớt các yếu tố khác, NetJets đã tạo ra chiến lược đại dương xanh của mình.

Hãy thử cân nhắc điều này: Tại sao các tập đoàn lại chọn máy bay chở khách để phục vụ nhu cầu đi lại của mình? Chắc chắn không phải vì họ mất hàng giờ chờ đăng ký và kiểm tra an ninh, phải đi cả buổi đêm trong những chuyến bay dài, hay vì sân bay ồn ào và chật ních người. Họ chọn đi máy bay chở khách vì một lý do duy nhất: chi phí thấp. Mặt khác, với phương án này, mỗi năm công ty chỉ cần mua một số lượng vé máy bay nhất định theo nhu cầu của mình, chi phí biến đổi thấp hơn so với phương án sở hữu một chiếc máy bay.

Vì thế, Netjets đưa ra cho khách hàng cơ hội sở hữu 1/16 chiếc máy bay, bằng cách thuê chung với 15 khách hàng khác, mỗi

khách hàng được bay 50 giờ mỗi năm. Bắt đầu với giá 375.000 đô la (cộng thêm chi phí thuê người lái, bảo dưỡng và các chi phí hàng tháng khác), người sở hữu có thể mua một phần của chiếc máy bay trị giá 6 triệu đô la.1 Các khách hàng có được sự thuận tiện của việc đi lại bằng máy bay riêng trong khi lại chỉ phải trả mức giá bằng với giá đi máy bay chở khách thương mại. Hiệp hội hàng không quốc gia đã so sánh chi phí mua vé hạng nhất với đi bằng máy bay riêng và đưa ra kết luận, nếu tính cả chi phí trực tiếp và gián tiếp (thuê khách sạn, ăn uống, thời gian đi lại, chi tiêu) thì chi phí mua vé hạng nhất cao hơn. Trong một phân tích chi phí - lợi nhuận đối với 4 hành khách trong một chuyến đi lý thuyết từ Newark tới Austin, chi phí thực của chuyến bay thông thường là 19.400 đô la, so với chi phí đi bằng máy bay riêng là 10.100 đô la.2 NetJets cũng giảm được khoản chi phí cố định rất lớn mà những hãng hàng không đang cố gắng bù đắp bằng cách lấp đầy những chiếc máy bay chở khách ngày càng lớn. NetJets sử dụng máy bay nhỏ hơn, xuất phát và hạ cánh tại những sân bay địa phương nhỏ và hạn chế số lượng nhân viên để chi phí giảm xuống mức tối thiểu.

Để hiểu được hướng đi của NetJets, hãy tìm hiểu xem: Tại sao người ta chọn máy bay riêng thay vì đi máy bay chở khách? Để đi lại bằng máy bay riêng, người ta phải trả hàng triệu đô la để mua máy bay, phải thành lập một phòng chuyên theo dõi lịch trình và những vấn đề hành chính khác, ngoài ra còn phải thanh toán những chi phí ẩn khác như chi phí bay từ nơi đỗ đến nơi khởi hành. Mặt khác, lý do các tập đoàn mua máy bay riêng là giảm thời gian vận chuyển, giảm sự phiền phức của thủ tục đăng ký và kiểm tra an ninh, cho phép người đi máy bay đến trực tiếp nơi cần đến. Vì thế NetJets đã đưa ra dịch vụ mới dựa trên những thế mạnh khác biệt đó. Trong khi 70% số chuyến bay chở khách chỉ hạ cánh tại 30 sân bay lớn trên khắp nước Mỹ, NetJets cho máy bay của họ hạ cánh tại hơn 5500 sân bay, ở những địa điểm thuận tiện gần các trung tâm kinh doanh. Trên những chuyến bay quốc tế, máy bay của NetJets dừng trực tiếp ở trạm hải quan.

Với dịch vụ vận chuyển thẳng từ điểm đi tới điểm đến, với số địa điểm hạ cánh ngày càng tăng, khách hàng sẽ không phải chuyển phương tiện vận chuyển, những chuyến đi dài phải bay cả đêm giờ được thực hiện chỉ trong một ngày. Thời gian từ khi đến sân bay đến khi cất cánh được tính bằng phút thay vì mất hàng giờ đồng hồ. Chẳng hạn, khi một chuyến bay từ Washington D.C. tới Sacramento thường mất 10,5 tiếng nếu đi máy bay chở khách thì chỉ mất 5,2 tiếng khi đi NetJets; từ Palm Springs tới Cabo San Lucas mất 6 tiếng đi máy bay chở khách thì chỉ mất 2,1 tiếng khi

đi NetJets.3 NetJets giúp khách hàng giảm chi phí đáng kể từ việc giảm tổng thời gian chuyến đi.

Có lẽ điều hấp dẫn nhất là máy bay của bạn sẽ luôn có mặt chỉ sau 4 tiếng thông báo. Nếu không có sẵn máy bay phản lực, Netjets sẽ thuê một chiếc cho bạn. Và cuối cùng, NetJets giảm một cách đáng kể những vấn đề liên quan tới hiểm họa về an ninh và đưa ra cho khách hàng dịch vụ trong chuyến bay theo lựa chọn của họ, khách hàng sẽ được phục vụ những bữa ăn và đồ uống hợp khẩu vị ngay khi lên máy bay.

Nhờ dịch vụ mới này, NetJets đã mở ra một đại dương xanh trị giá hàng tỷ đô la, mang lại cho khách hàng sự thuận tiện và tốc độ nhanh khi di chuyển bằng máy bay riêng với chi phí cố định thấp và chi phí biến đổi không lớn hơn giá vé đi máy bay chở khách (xem hình 3-1). Thế còn những đối thủ cạnh tranh của họ thì sao? Theo NetJets, trong 7 năm qua, 57 công ty đã đưa ra dịch vụ tương tự, và họ đều đã thất bại.

HÌNH 3-1

Sơ đồ chiến lược của NetJets

Cao

Thấp

Công ty thành công nhất trong lĩnh vực viễn thông ở Nhật từ những năm 1980 cũng đi theo đường lối số 1. Ở đây chúng tôi muốn nhắc tới công ty NTT DoCoMo với dịch vụ i-mode, được đưa ra năm 1999, dịch vụ đã làm thay đổi cách truy cập thông tin của người Nhật. NTT DoCoMo nhận thấy cơ hội để hình thành đại dương xanh khi họ suy nghĩ về lý do tại sao khách hàng phải lựa chọn giữa điện thoại di động hoặc Internet. Với sự phi tập trung hóa ngành viễn thông Nhật Bản, nhiều đối thủ mới bắt đầu tham gia vào thị trường, làm cho việc cạnh tranh về giá cũng như chạy đua về công nghệ trở nên gay gắt hơn. Kết quả là chi phí tăng lên trong khi doanh thu trung bình từ một người sử dụng giảm xuống. NTT DoCoMo đã thoát ra khỏi đại dương đỏ với cuộc đua tranh khốc liệt này bằng cách tạo ra đại dương xanh với dịch vụ truyền dữ liệu không dây không chỉ cho giọng nói mà còn cho cả văn bản, dữ liệu và hình ảnh.

NTT DoCoMo đặt ra câu hỏi: Thế mạnh khác biệt của Internet so với điện thoại di động là gì, và ngược lại? Mặc dù Internet mang đến nguồn thông tin và dịch vụ vô tận, nhưng chủ yếu vẫn là thư

điện tử, những thông tin đơn giản (như tin tức, dự báo thời tiết, danh bạ điện thoại) và giải trí (bao gồm trò chơi, các sự kiện và âm nhạc). Mặt yếu của Internet là giá phần cứng máy tính vẫn cao, lượng thông tin quá tải, những phiền toái khi kết nối mạng và nỗi lo bị ăn cắp thông tin về thẻ tín dụng. Trong khi đó, thế mạnh khác biệt của điện thoại di động là tính lưu động, khả năng truyền giọng nói và sự thuận tiện khi sử dụng.

NTT DoCoMo đã phá bỏ sự đánh đổi giữa hai lựa chọn này. Họ không phát minh ra công nghệ mới mà tập trung vào những lợi thế mang tính quyết định của Internet so với điện thoại di động và ngược lại, đồng thời tìm cách loại bỏ hoặc giảm bớt những yếu tố khác. Họ đưa ra giao diện thân thiện với người sử dụng với 1 nút đơn giản, nút i-mode (i có nghĩa là interative - tương tác, cũng có thể là viết tắt của Internet, của information - thông tin và nếu phát âm theo tiếng Anh là I - cũng có nghĩa là tôi) và khi đó, người sử dụng có thể nhấn vào nút này để truy cập một số ứng dụng thông dụng trên Internet. Bạn sẽ không bị ngập trong một biển thông tin như trên Internet, nút i-mode có tác dụng như người giữ cửa, chỉ kết nối tới những trang đã lựa chọn và chấp thuận từ trước, những ứng dụng trên Internet phổ biến nhất. Điều này giúp cho việc truy cập nhanh và dễ dàng hơn. Mặc dù điện thoại i-mode được bán với giá cao hơn điện thoại di động thông thường 25%, nhưng mức giá đó vẫn thấp hơn nhiều so với một chiếc máy tính, trong khi tính lưu động lại cao hơn.

Ngoài việc đưa thêm chức năng giọng nói, i-mode còn sử dụng phương pháp tính tiền đơn giản để tất cả những dịch vụ truy cập web thông qua i-mode đều được gửi hóa đơn hàng tháng tới người sử dụng. Cách làm này đã giảm đáng kể số hóa đơn người sử dụng nhận được và họ không phải đưa những thông tin cá nhân chi tiết về thẻ tín dụng của họ như trên Internet. Dịch vụ truy cập Internet của i-mode cũng tự động bật lên khi điện thoại bật, vì thế người sử dụng luôn được kết nối và không cần phải qua một quá trình đăng nhập rắc rối nào cả.

Như vậy là cả điện thoại di động lẫn máy tính đều không thể cạnh tranh với i-mode, hay nói cách khác là với đường giá trị đa dạng của i-mode. Cho đến cuối năm 2003, số thuê bao sử dụng i-mode đã lên tới 40,1 triệu, doanh số từ việc truyền dữ liệu, hình ảnh và văn bản đã tăng từ 295 triệu yên (2,6 triệu đô la) năm 1999 lên 886,3 tỷ yên (8 tỷ đô la) năm 2003. Dịch vụ i-mode không chỉ dành được khách hàng từ phía đối thủ cạnh tranh mà còn phát triển thị trường một cách mạnh mẽ, lôi kéo giới thanh niên và những người có mức sống cao ở thành phố và chuyển đổi tượng

khách hàng chỉ trao đổi bằng giọng nói sang trao đổi cả dữ liệu.

Thật trớ trêu, các công ty ở châu Âu và Mỹ đã tranh giành để mở ra một đại dương xanh tương tự đều thất bại.

Tại sao lại như vậy? Theo những đánh giá của chúng tôi, họ đã tập trung vào việc đưa ra công nghệ phức tạp nhất, WAP (giao thức ứng dụng vô tuyến) thay vì đưa ra những giá trị đặc biệt. Điều đó đã khiến sản phẩm của họ có tính năng quá phức tạp trong khi lại không đáp ứng được những yêu cầu chủ yếu mà nhiều người cần.

Có rất nhiều những câu chuyện thành công khác về các công ty đã định hướng về những ngành sản xuất sản phẩm, dịch vụ thay thế để tạo ra thị trường mới. Chẳng hạn như công ty Home Depot đã bán các sản phẩm xây dựng dân dụng với giá thấp hơn đáng kể so với những cửa hàng bán đồ gia dụng khác trong khi lại có kèm theo cả ý kiến tư vấn của các chuyên gia xây dựng. Home Depot biến nhu cầu lớn về nâng cấp nhà ở đang còn tiềm ẩn thành nhu cầu thực, giúp những người chủ nhà tự trang trí ngôi nhà của họ. Hãng hàng không Southwest Airlines thì lại tập trung vào cạnh tranh với vận tải đường bộ. Họ đã đưa ra dịch vụ vận chuyển với tốc độ của đường không ở mức giá bằng giá đi ô tô và tạo ra đại dương xanh với dịch vụ vận chuyển đường không trên những chặng bay ngắn. Tương tự như vậy, Công ty Intuit xem chiếc bút chì như một lựa chọn thay thế cho phần mềm quản lý tài chính cá nhân để phát triển một phần mềm Quicken rất thú vị.

Đâu là những ngành sản xuất sản phẩm thay thế cho sản phẩm bạn đang cung cấp? Tại sao khách hàng chuyển sang mua các loại sản phẩm đó? Bằng việc tập trung vào những yếu tố chính khiến người mua chuyển sang những mặt hàng thay thế và từ bỏ hay giảm bớt việc tiêu dùng những mặt hàng khác, bạn có thể tạo ra một đại dương xanh với khoảng thị trường mới.

Đường lối 2: Định hướng theo các nhóm chiến lược trong ngành

Nếu như các đại dương xanh có thể hình thành từ việc định hướng về những ngành thay thế thì chúng có thể được mở ra nhờ việc định hướng theo các nhóm chiến lược khác nhau trong ngành. Thuật ngữ "nhóm chiến lược" được dùng để chỉ một nhóm các công ty theo đuổi một chiến lược giống nhau trong một ngành.

Nói chung có thể xếp hạng các nhóm chiến lược theo thứ bậc dựa trên 2 tiêu chí: giá cả và kết quả hoạt động. Mỗi sự gia tăng về giá

sẽ có xu hướng kéo theo một sự gia tăng tương ứng về một số tiêu chí kết quả hoạt động. Hầu hết các công ty tập trung vào việc nâng cao vị thế cạnh tranh của họ trong một nhóm chiến lược. Chẳng hạn như Mercedes, BMW, Jaguar tập trung vào việc vượt qua đối thủ trong phân đoạn thị trường xe hơi sang trọng, trong khi các nhà sản xuất ô tô giá rẻ lại tập trung vào việc vượt qua các đối thủ trong phân đoạn thị trường ô tô giá rẻ. Tuy nhiên, không nhóm chiến lược nào quan tâm nhiều đến những gì nhóm kia đang làm bởi vì từ quan điểm của một nhà cung cấp, họ thấy những công ty thuộc nhóm chiến lược kia dường như không phải là đối thủ cạnh tranh.

Khi hình thành đại dương xanh bằng cách định hướng theo những nhóm chiến lược trong ngành, điều cốt lõi là chúng ta phải hiểu rõ yếu tố nào ảnh hưởng đến quyết định của khách hàng trong việc chuyển từ nhóm này sang nhóm kia.

Hãy xem trường hợp Curves, một công ty kinh doanh trong lĩnh vực làm đẹp và sức khỏe cho phụ nữ. Từ khi bắt đầu việc chuyển nhượng quyền kinh doanh năm 1995, Curves đã phát triển mạnh mẽ, có được hơn 2 triệu thành viên tại hơn 6000 địa điểm khác nhau, với tổng doanh thu vượt quá 1 tỷ mác. Trung bình cứ 4 giờ đồng hồ là lại có một cửa hàng của Curves được khai trương trên khắp thế giới.

Thêm vào đó, sự tăng trưởng này hầu như hoàn toàn do truyền miệng và bạn bè giới thiệu cho nhau. Khi mới bắt đầu, Curves được xem như đang bước vào một thị trường đã quá bão hòa, các công ty luôn tích cực mời chào và hứa hẹn mang đến nhiều hơn cho khách hàng so với đối thủ cạnh tranh, còn khách hàng thì lại không mấy hào hứng. Tuy nhiên, trong thực tế, Curves đã tạo ra một sự bùng nổ về nhu cầu giữ hình thể đẹp trong ngành công nghiệp kinh doanh thể thao và sức khỏe ở Mỹ, mở ra một thị trường lớn chưa được khai thác - một đại dương xanh thực sự với khách hàng là những phụ nữ đang tìm mọi cách giữ thân hình cân đối nhờ những bài tập thể hình thích hợp. Curves đã thành công dựa trên lợi thế mang tính quyết định của hai nhóm chiến lược trong ngành - những câu lạc bộ sức khỏe kiểu truyền thống và những chương trình luyện tập tại nhà - đồng thời loại bỏ hay giảm bớt những yếu tố khác.

Một đầu là nhóm chiến lược của những câu lạc bộ chăm sóc sức khỏe kiểu truyền thống dành cho cả nam và nữ - loại câu lạc bộ này tràn ngập ở Mỹ. Họ đưa ra một loạt những bài tập và môn thể thao, tại những địa điểm ở vị trí trung tâm thành phố. Họ lắp đặt

những trang thiết bị hiện đại để thu hút những người có thu nhập cao. Họ có đủ các loại máy tập aerobic và tập thể lực, quầy giải khát, người hướng dẫn, phòng khép kín với vòi hoa sen và tắm hơi. Khách hàng đến đây vừa để giao tiếp vừa để luyện tập. Khi đến những trung tâm chăm sóc sức khỏe trong thành phố, khách hàng thường mất ít nhất một tiếng đồng hồ. Mức phí cho tất cả những dịch vụ này vào khoảng 100 đô la mỗi tháng, chỉ một nhóm khách hàng nhỏ với thu nhập cao mới tham gia thường xuyên. Những khách hàng ở các trung tâm chăm sóc sức khỏe kiểu này chỉ chiếm 12% tổng dân số, tập trung ở những vùng đô thị lớn. Chi phí đầu tư cho một cơ sở với đầy đủ các dịch vụ mất từ 500.000 đến hơn 1 triệu đô la, tùy thuộc vào địa điểm.

Ở đầu kia là nhóm chiến lược khác - những chương trình luyện tập tại nhà, như băng hình, sách và tạp chí với các bài tập hướng dẫn. Chi phí cho những sản phẩm này nhỏ, thường được sử dụng tại nhà và không cần hoặc cần rất ít thiết bị luyện tập. Những hướng dẫn cho bài tập cũng ở mức tối thiểu, với bài tập mẫu của các ngôi sao trong băng hình hay các hướng dẫn và minh họa trong sách và tạp chí.

Câu hỏi đặt ra là: Điều gì sẽ làm cho phụ nữ chuyển từ dịch vụ chăm sóc sức khỏe tại các trung tâm sang luyện tập tại nhà và ngược lại? Đa phần phụ nữ không đến những trung tâm chăm sóc sức khỏe vì ở đây có các thiết bị máy móc đặc biệt, quầy giải khát, phòng tắm hơi, bể bơi và cơ hội được gặp những người đàn ông. Một người phụ nữ bình thường không muốn làm quen với đàn ông khi họ đang luyện tập, không thích người khác nhìn cơ thể họ dưới bộ quần áo tập. Họ cũng không hào hứng xếp hàng sau những chiếc máy tập để thay đổi trọng lượng hay điều chỉnh những đường cong cơ thể. Ngoài việc tốn thời gian, phương pháp này ít khi được những phụ nữ có thu nhập trung bình sử dụng. Ít người có thể dành 1 đến 2 giờ đồng hồ để đến các trung tâm chăm sóc sức khỏe vài lần mỗi tuần. Đối với đa số phụ nữ, chỉ riêng việc đến những địa điểm ở trung tâm thành phố cũng đã khá bất tiện vì tắc nghẽn giao thông, làm tăng stress và gây nản lòng.

Hầu hết phụ nữ chấp nhận tập tại các trung tâm vì khi ở nhà, họ dễ tìm ra một lý do nào đó để không tập đều đặn. Khó mà tuân thủ nghiêm ngặt lịch tập luyện ở nhà nếu bạn không say mê và kiên trì. Tập cùng với nhiều người sẽ có động lực và cảm hứng hơn. Ngược lại, khi phụ nữ áp dụng những chương trình tại nhà, họ muốn tiết kiệm thời gian, giảm chi phí và thích sự tách biệt.

Curves đã xây dựng đại dương xanh bằng cách dựa trên những

thế mạnh riêng biệt của 2 nhóm chiến lược nói trên, loại bỏ và giảm bớt những yếu tố khác (xem hình 3-2). Curves đã loại bỏ những khía cạnh ít được khách hàng của trung tâm chăm sóc sức khỏe kiểu truyền thống quan tâm. Họ không đầu tư vào những loại máy đặc biệt, đồ ăn, phòng chăm sóc thẩm mĩ, bể bơi và những phòng khép kín, mà thay bằng những yếu tố hoàn toàn mới.

Dịch vụ Curves mang lại hoàn toàn khác với dịch vụ của các trung tâm chăm sóc sức khỏe thông thường. Các thành viên tham gia sẽ được tập trong phòng với khoảng 10 chiếc máy xếp thành vòng tròn cho phép các thành viên trao đổi thuận tiện, chứ không xếp đối diện với một chiếc vô tuyến như các trung tâm khác. Điều đó khiến việc luyện tập trở nên thú vị hơn. Hệ thống huấn luyện theo vòng tròn QuickFit sử dụng những máy tập thủy lực, loại máy không cần điều chỉnh, an toàn và dễ sử dụng. Được thiết kế đặc biệt cho phụ nữ, những chiếc máy này giảm sức căng khi va chạm, đồng thời giúp họ điều chỉnh vóc dáng và sức khỏe. Khi luyện tập, các thành viên có thể trò chuyện và hỗ trợ nhau. Không khí xã giao, không có sự bình phẩm lẫn nhau, ở đây hoàn toàn khác với những trung tâm chăm sóc sức khỏe thông thường. Những chiếc gương trên tường nếu có thì cũng được treo rất ít. Không có những người đàn ông nhìn chằm chằm vào bạn. Các thành viên chuyển động theo vòng tròn xung quanh đường tập aerobic và trong 30 phút là hoàn thành toàn bộ bài tập. Việc tập trung vào những điều kiện thiết yếu nhất đã khiến mức giá hàng tháng Curves đưa ra thấp hơn khoảng 30 đô la. Họ đã mở ra một thị trường rộng mà nhiều phụ nữ có khả năng tham gia. Khẩu hiệu của Curves là "với giá một tách cà phê mỗi ngày, bạn sẽ có một món quà về sức khỏe nhờ những bài tập phù hợp".

Đường giá trị của Curves được mô tả trong hình 3-2. So với khoản đầu tư ban đầu 500.000 tới 1 triệu đô la cho một trung tâm chăm sóc sức khỏe, đầu tư ban đầu của Curves chỉ trong khoảng từ 25.000 đến 30.000 đô la (chưa kể 20.000 đô la phí mua quyền kinh doanh) bởi vì công ty đã loại bỏ nhiều yếu tố. Chi phí biến đổi cũng được giảm đáng kể, chi phí nhân sự và bảo dưỡng thiết bị giảm mạnh và chi phí thuê mặt bằng cũng giảm vì cần ít không gian hơn: 1.500 feet vuông ở ngoại ô thay vì 35.000 đến 100.000 feet vuông ở trung tâm. Mô hình kinh doanh chi phí thấp của Curves khiến họ chịu được chi phí mua quyền kinh doanh và đó cũng là lý do tại sao họ đã phát triển rất nhanh chóng. Hầu hết những cửa hàng mua quyền kinh doanh đều có lợi nhuận sau vài tháng, ngay sau khi họ có trung bình khoảng 100 thành viên. Quyền kinh doanh của những trung tâm đã có danh tiếng của

Curves được bán với giá 100.000 đến 150.000 đô la tại thị trường thứ cấp.

HÌNH 3-2

Sơ đồ chiến lược của Curves

Kết quả là các cơ sở của Curves có mặt ở khắp mọi nơi trong hầu hết các đô thị. Curves không cạnh tranh trực tiếp với các cơ sở sức khỏe và thể hình khác; họ tạo ra nhu cầu mới. Khi thị trường Mỹ và Bắc Mỹ đã bão hòa, các nhà quản lý bắt đầu có kế hoạch mở rộng sang châu Âu. Họ cũng đã bắt đầu mở rộng sang Mỹ La-tinh và Tây Ban Nha. Cho đến cuối năm 1994, Curves hy vọng có được 8.500 cơ sở.

Ngoài Curves, nhiều công ty đã tạo ra đại dương xanh bằng cách định hướng theo các nhóm chiến lược. Ralph Lauren đã tạo ra đại dương xanh "thời trang cao cấp với kiểu dáng cổ điển". Tên tuổi nhà thiết kế, sự trang nhã của các cửa hàng và vật liệu cao cấp là những đặc điểm khách hàng vốn thấy ở thời trang cao cấp. Đồng thời, những mẫu quần áo với giá cả và kiểu dáng cổ điển nhưng lại luôn được thiết kế theo phong cách mới của họ đã nắm bắt được những gì là ưu điểm nhất của dòng thời trang cổ điển của Brooks Brothers và Burberry. Nhờ kết hợp những yếu tố hấp dẫn nhất của cả hai nhóm và loại bỏ hay giảm bớt những yếu tố không cần thiết khác, Polo Ralph Lauren không chỉ giành được thị phần từ cả hai phân đoạn thị trường này mà còn thu hút nhiều khách hàng mới.

Trong thị trường xe hơi cao cấp, dòng xe Lexus của Toyota đã mở ra một đại dương xanh với sản phẩm có chất lượng của dòng xe cao cấp Mercedes, BMW và Jaguar nhưng lại có mức giá chỉ cao hơn một chút so với xe giá rẻ Cadillac và Lincoln. Và chúng ta hãy nghĩ đến sản phẩm Sony Walkman. Bằng cách kết hợp giữa những chiếc đài có âm thanh trung thực và giá rẻ với những chiếc máy thu thanh bán dẫn xách tay cơ động trong ngành thiết bị âm thanh, Sony đã tạo ra thị trường máy thu phát âm thanh nổi lưu động trong cuối thập kỷ 70 của thế kỷ XX. Sản phẩm Walkman đã chiếm được thị phần từ hai nhóm chiến lược trên. Hơn nữa, bước đột phá về giá trị của nó đã lôi kéo những khách hàng mới, những người thường xuyên du lịch và đi làm bằng xe buýt bước vào thị trường này.

Champion Enterprises - Công ty Champim có trụ sở ở Michigan đã nhận ra một cơ hội tương tự nhờ việc định hướng theo hai nhóm chiến lược trong ngành xây dựng nhà ở: nhóm các nhà xây dựng

nhà bằng các sản phẩm tiền chế và các nhà thầu xây dựng theo thiết kế. Sản phẩm nhà tiền chế rẻ và dễ xây dựng, nhưng chúng được làm theo tiêu chuẩn không cao và hình thức không đẹp. Nhà xây theo thiết kế thì thường rất đa dạng và đẹp nhưng lại đắt và mất nhiều thời gian.

Champion đã tạo ra một đại dương xanh bằng việc đưa ra những lợi thế cạnh tranh mang tính quyết định của cả hai nhóm chiến lược. Những ngôi nhà tiền chế của họ giúp cho việc xây dựng nhanh và người sử dụng có được lợi thế từ tính kinh tế của quy mô, từ đó làm giảm chi phí, nhưng Champion cũng cho phép người mua lựa chọn những sản phẩm chất lượng cao với lò sưởi, cửa sổ trần nhà, và cả những mái vòm tạo nét riêng cho ngôi nhà. Nói chung, Champion đã thay đổi quan niệm về sản phẩm nhà tiền chế. Kết quả là ngày càng có nhiều người với mức thu nhập trung bình quan tâm tới việc mua nhà tiền chế thay vì thuê hoặc mua một căn hộ, và thậm chí một số người giàu có cũng thấy hấp dẫn với thị trường này.

Trong ngành của bạn có những nhóm chiến lược nào? Tại sao khách hàng lại chuyển lên nhóm cao hơn và tại sao họ chuyển xuống nhóm thấp hơn?

Đường lối 3: Đáp ứng nhu cầu của các nhóm khách hàng khác nhau

Trong hầu hết các ngành, các đối thủ cạnh tranh tập trung vào cùng một nhóm người mua mục tiêu. Mặc dù vậy, trong thực tế có một chuỗi "người mua" trực tiếp hay gián tiếp liên quan đến quyết định mua hàng. Người mua hàng trả tiền cho sản phẩm và dịch vụ có thể khác với người sử dụng, và trong đôi khi người ảnh hưởng có thể đóng vai trò khá quan trọng. Mặc dù ba nhóm này có thể trùng nhau, nhưng thường thì khác nhau. Khi ba nhóm này tách biệt nhau, họ thường có những định nghĩa khác nhau về giá trị. Chẳng hạn, người mua hàng có thể quan tâm tới chi phí nhiều hơn so với người sử dụng, trong khi người sử dụng lại quan tâm hơn tới sự thuận lợi khi sử dụng. Tương tự như vậy, một người bán lẻ có thể đánh giá cao việc bổ sung hàng hóa trong kho đúng lúc cũng như việc tài trợ cho hoạt động đổi mới, đổi mới của nhà sản xuất. Nhưng những người mua hàng không đánh giá cao những yếu tố đó, mặc dù họ bị ảnh hưởng mạnh bởi kênh phân phối.

Những công ty riêng rẽ trong một ngành thường nhắm tới những phân đoạn khách hàng khác nhau nhưng lại thường tập trung vào

một nhóm người mua. Chẳng hạn ngành dược phẩm tập trung hơn cả vào người gây ảnh hưởng: đó là các bác sỹ. Ngành kinh doanh thiết bị văn phòng tập trung chủ yếu vào người mua hàng: đó là các phòng phụ trách mua hàng trong các tổ chức. Và đối tượng bán hàng của ngành thời trang là người sử dụng. Đôi khi người ta có căn cứ để chỉ tập trung vào từng đối tượng đó. Nhưng thường thì đó là kết quả của thông lệ trong ngành mà người ta không bao giờ đặt câu hỏi tại sao lại như vậy.

Việc xem xét lại nhóm người mua mục tiêu trong ngành sẽ có thể giúp bạn khám phá ra đại dương xanh mới. Khi chú ý tới các nhóm người mua khác, các công ty có thể thiết kế lại đường giá trị của mình để tập trung vào những người mua trước đây không được chú ý tới.

Hãy tìm hiểu trường hợp của Novo Nordisk, một công ty đã tạo ra đại dương xanh trong ngành sản xuất insulin ở Đan Mạch. Insulin được người mắc bệnh tiểu đường sử dụng để điều tiết lượng đường trong máu. Về mặt lịch sử, ngành sản xuất insulin cũng như các ngành dược phẩm khác, họ tập trung sự chú ý vào những yếu tố ảnh hưởng chính: đó là các bác sỹ. Các bác sỹ thường có ảnh hưởng quyết định trong việc mua insulin của người mắc bệnh, vì thế họ trở thành nhóm người mua mục tiêu trong ngành. Do đó, ngành này dành sự tập trung và nỗ lực để sản xuất ra loại insulin thanh khiết hơn nhằm đáp ứng yêu cầu của bác sỹ. Vấn đề đặt ra là từ đầu thập kỷ 80 những năm 1980, ngày càng có nhiều đổi mới trong công nghệ tinh chế. Khi độ tinh khiết của insulin là chỉ tiêu chính để các công ty cạnh tranh với nhau, họ sẽ cải thiện sản phẩm của mình theo hướng đó và ít quan tâm đến những nhu cầu khác. Novo đã tự nghiên cứu sản xuất ra loại insulin mô phỏng chính xác insulin trong cơ thể người.

Tuy nhiên, Novo Nordisk đã nhận thấy rằng họ có thể tránh được cạnh tranh và tạo ra một đại dương xanh bằng cách chuyển sự tập trung vốn có trong ngành từ các bác sỹ sang người sử dụng - đó chính là những bệnh nhân. Khi tập trung vào các bệnh nhân, Novo Nordisk nhận thấy insulin được cung cấp cho những bệnh nhân tiểu đường trong những lọ nhỏ, rất khó phân phát. Những lọ nhỏ khiến người bệnh khó khăn trong việc lắp ống tiêm, kim tiêm và theo dõi liều lượng insulin. Việc mang theo kim tiêm và ống tiêm cũng tạo ra sự bất tiện cho bệnh nhân, nhưng đây là điều khó tránh khỏi vì nhiều bệnh nhân phải tiêm insulin vài lần mỗi ngày.

Điều đó giúp Novo Nordisk nghĩ tới một cơ hội mới, với sản phẩm NovoPen, được tung ra thị trường năm 1985. NovoPen được thiết

kế để giảm bớt sự phiền phức và khó khăn khi tiêm insulin. NovoPen giống với một chiếc bút máy; nó chứa một bình đựng insulin cho phép bệnh nhân dễ dàng mang theo lượng insulin đủ cho một tuần. Chiếc bút được thiết kế với cơ chế bấm, ngay cả bệnh nhân bị mù cũng có thể kiểm soát được liều lượng insulin. Người bệnh có thể mang theo NovoPen và tự tiêm insulin một cách dễ dàng và thuận tiện.

Để chiếm lĩnh thị trường mới được mở ra, Novo Nordisk tiếp tục giới thiệu sản phẩm NovoLet vào năm 1989, một sản phẩm hình chiếc bút dùng để tiêm insulin, sử dụng một lần với lượng insulin được bơm sẵn, tạo sự thuận lợi và dễ dàng hơn cho người bệnh. Đến năm 1999, công ty lại tiếp tục tung ra sản phẩm Innovo, một hệ thống tiêm insulin với bộ nhớ điện tử tích hợp. Innovo kiểm soát liều lượng insulin qua bộ nhớ bên trong và hiển thị liều dùng, lần tiêm cuối cùng và thời gian, đây là thông tin quan trọng giúp bệnh nhân tránh được những lo lắng về việc quên tiêm thuốc.

Chiến lược đại dương xanh của Novo Nordisk đã thay đổi bối cảnh trong ngành và chuyển công ty này từ một nhà sản xuất insulin thành một công ty chuyên chữa trị bệnh tiểu đường. NovoPen và những sản phẩm sau đó đã tràn ngập khắp thị trường. Doanh thu bán insulin đựng trong các dụng cụ hoặc chiếc bút do Novo sản xuất hiện chiếm phần lớn ở châu Âu và Nhật Bản, nơi các bệnh nhân được khuyên nên tiêm insulin thường xuyên mỗi ngày. Novo Nordisk có hơn 60% thị phần ở châu Âu và 80% ở Nhật, 70% tổng doanh thu của công ty đến từ chữa trị bệnh tiểu đường, một dịch vụ bắt nguồn từ suy nghĩ của công ty theo hướng chú trọng đến nhu cầu của bệnh nhân (người sử dụng) hơn yêu cầu của bác sỹ (người ảnh hưởng).

Tương tự, hãy xem trường hợp Bloomberg. Trong vòng chưa đầy một thập kỷ, Bloomberg trở thành một nhà cung cấp thông tin kinh doanh lớn nhất và sinh lời nhất trên thế giới. Trước khi Bloomberg xuất hiện vào đầu thập kỷ 80 của thế kỷ XX, Reuters và Telerate đã chiếm lĩnh thị trường thông tin về tài chính, họ cung cấp tin tức và giá cả theo thời gian thực cho giới đầu tư và môi giới chứng khoán. Ngành này tập trung vào những người mua, đó là các nhà quản lý trong lĩnh vực công nghệ thông tin.

Điều đó không mấy có ảnh hưởng với Bloomberg. Người kinh doanh và phân tích chứng khoán có thể kiếm hoặc để mất hàng triệu đô la mỗi ngày. Cơ hội kiếm lợi nhuận của họ đến từ nguồn thông tin nhanh và chính xác. Khi thị trường đang có xu hướng đi lên, những nhà kinh doanh và phân tích phải ra quyết định

nhanh chóng. Mỗi giây đều có ý nghĩa đối với họ.

Vì thế, Bloomberg thiết kế một hệ thống đặc biệt, cung cấp nhiều chức năng hơn cho những người kinh doanh, với những thuật ngữ tài chính quen thuộc. Những hệ thống này cũng có hai màn hình phẳng để người kinh doanh có thể nhìn thấy tất cả các thông tin họ cần cùng một lúc mà không phải mở đóng nhiều cửa sổ màn hình. Do các nhà kinh doanh phải phân tích thông tin trước khi hành động, Bloomberg đã bổ sung thêm chức năng phân tích, chức năng này sẽ được kích hoạt khi nhấn nút. Trước đây, các nhà kinh doanh và phân tích phải tải dữ liệu và sử dụng bút chì và máy tính để tính toán những nội dung tài chính quan trọng. Giờ đây người sử dụng chỉ cần nhấn nút là sẽ biết được khoản tiền nhận được từ các món đầu tư khác nhau và họ có thể thực hiện những phân tích theo chiều dọc với các dữ liệu lịch sử.

Khi tập trung vào người sử dụng, Bloomberg có thể thấy được nghịch lý trong cuộc sống cá nhân của người kinh doanh và nhà phân tích. Họ có thu nhập rất cao nhưng phải làm việc nhiều đến nỗi họ có rất ít thời gian để sử dụng khoản tiền kiếm được. Nhận ra rằng thị trường có những khoảng thời gian giao dịch chừng lại, Bloomberg quyết định bổ sung dịch vụ thông tin và mua hàng, với mục đích tăng sự tiện nghi trong cuộc sống của người kinh doanh. Những người kinh doanh có thể sử dụng các dịch vụ này để mua các loại hàng hóa (như hoa, quần áo, trang sức), đặt vé đi du lịch; xem thông tin về rượu hay tìm danh mục bất động sản.

Qua việc chuyển hướng tập trung từ người mua sang người sử dụng, Bloomberg tạo ra một đường giá trị mới khác biệt về cơ bản so với những gì từng thấy trong ngành trước đó. Những người kinh doanh và những nhà phân tích có thể dùng tiếng nói của họ trong công ty để ép các nhà quản lý về công nghệ thông tin sử dụng dịch vụ của Bloomberg.

Nhiều ngành có những cơ hội tương tự để tạo ra đại dương xanh. Bằng việc đặt ra câu hỏi xem đối tượng nào có thể và sẽ trở thành người mua mục tiêu, các công ty thấy được những cách thức mới để tạo ra giá trị. Hãy thử xem Canon đã tạo ra thị trường máy photocopy loại nhỏ như thế nào khi chuyển khách hàng mục tiêu từ công ty sang cá nhân. Hay SAP đã chuyển hướng tập trung vào khách hàng trong ngành phần mềm ứng dụng cho doanh nghiệp từ người sử dụng sang những người mua giải pháp cho tổ chức để tạo ra một ngành kinh doanh phần mềm hợp nhất theo thời gian thực với thành công rực rỡ.

Nhóm người mua trong ngành của bạn gồm những ai? Các công ty trong ngành thường tập trung vào nhóm người mua nào? Nếu bạn thay đổi nhóm người mua trong ngành của mình, bạn có thể mang lại giá trị mới như thế nào?

Đường lối 4: Định hướng theo những sản phẩm và dịch vụ bổ sung

Ít có sản phẩm hay dịch vụ nào được sử dụng độc lập. Thường thì luôn có những sản phẩm và dịch vụ khác ảnh hưởng đến giá trị của chúng. Nhưng trong hầu hết các ngành, những đối thủ thường tập trung vào phạm vi của sản phẩm hay dịch vụ họ cung cấp. Hãy lấy ví dụ về các rạp chiếu phim. Sự thuận tiện và chi phí thuê người trông trẻ và đậu xe có ảnh hưởng đến giá trị nhận thức của việc đi xem phim. Những dịch vụ bổ sung này nằm ngoài giới hạn phục vụ của những rạp chiếu phim. Ít có người chủ rạp nào bận tâm đến việc người xem kiếm người trông trẻ khó khăn và tốn kém thế nào. Nhưng họ nên biết điều đó, bởi vì nó ảnh hưởng đến nhu cầu xem phim trong rạp. Hãy thử tưởng tượng người xem phim sẽ thoải mái thế nào khi rạp chiếu phim có dịch vụ trông trẻ.

Giá trị chưa khai thác thường ẩn trong những sản phẩm và dịch vụ bổ sung. Điều quan trọng là phải xác định toàn bộ giải pháp người mua tìm kiếm khi họ lựa chọn sản phẩm hay dịch vụ. Một cách đơn giản để làm việc đó là nghĩ về những gì diễn ra trước, trong và sau khi sản phẩm của bạn được sử dụng. Tìm người trông trẻ và tìm chỗ đậu xe là việc người ta cần làm trước khi có thể vào rạp xem phim. Phần mềm điều hành và các ứng dụng phần mềm là thứ người ta vẫn sử dụng cùng với phần cứng máy tính. Trong ngành hàng không, vận tải trên mặt đất được sử dụng sau khi bay nhưng rõ ràng đó là một phần của những gì khách hàng cần để đi từ nơi này đến nơi khác.

Thử xem xét trường hợp NABI, một công ty xe buýt của Hungary. Họ áp dụng đường lối 4 đối với ngành vận chuyển bằng xe buýt - ngành này có thể mang lại doanh số 1 tỷ đô la. Khách hàng chính của ngành là những tổ chức vận tải công cộng (PPT), những công ty vận tải thuộc sở hữu của thành phố, vận chuyển bằng xe buýt trên những tuyến đường cố định trong những thành phố hoặc tỉnh lớn.

Theo những quy luật cạnh tranh trong ngành, các công ty cạnh tranh bằng cách đưa ra mức giá thấp nhất. Xe buýt của các công ty trong thị trường thường có thiết kế lạc hậu, thời gian giao hàng chậm, chất lượng thấp và các chọn lựa về giá bị hạn chế do thói

quen tiết kiệm của ngành. Tại sao những công ty kinh doanh dịch vụ vận chuyển bằng xe buýt chỉ quan tâm đến giá mua ban đầu của xe buýt, khi thời gian lưu thông trung bình của xe là 12 năm? Khi xem xét dưới góc độ đó, NABI đã nhìn thấy những yếu tố không được để ý đến trong toàn ngành.

NABI nhận thấy rằng yếu tố chi phí cao nhất không phải là giá của bản thân chiếc xe buýt, mà là chi phí sau khi mua xe: chi phí duy trì hoạt động của xe trong vòng đời 12 năm của nó. Chi phí sửa chữa sau tai nạn, xăng xe, thay thế phụ tùng... mới là những yếu tố chi phí cao nhất đối với các công ty trực thuộc chính quyền. Chính quyền thành phố cũng đang phải đương đầu với những yêu cầu về không khí sạch, giảm bớt đầu tư cho các phương tiện vận tải công cộng gây ô nhiễm môi trường. Mặc dù chi phí sử dụng xe cao hơn nhiều so với giá mua xe ban đầu, ngành vận tải bằng xe buýt gần như không nhận thấy chi phí trên toàn bộ vòng đời sử dụng.

Điều đó khiến NABI nhận ra rằng ngành sản xuất xe buýt không phải là một ngành cạnh tranh về giá hàng hóa như các công ty khác trong ngành vẫn nghĩ khi họ chỉ tập trung vào việc bán xe buýt với giá thấp nhất có thể. Qua việc xem xét giải pháp tổng thể của những hoạt động sau khi mua xe, NABI đã thiết kế một chiếc xe buýt không giống với bất kỳ chiếc xe buýt nào được sản xuất trong ngành. Xe buýt thông thường được làm bằng thép, rất nặng, dễ han gỉ và khó sửa chữa sau tai nạn bởi vì phải thay thế toàn bộ tấm kim loại. NABI sử dụng thuỷ tinh sợi để sản xuất xe buýt. Thân xe bằng thuỷ tinh sợi làm giảm đáng kể chi phí bảo dưỡng vì nó không bị han gỉ. Việc sửa chữa thân xe cũng nhanh hơn, rẻ hơn và dễ dàng hơn bởi vì thuỷ tinh sợi không đòi hỏi phải thay thế cả tấm khi va đập hay gặp tai nạn; những phần bị hư hại được cắt ra và vật liệu thuỷ tinh sợi khác dễ dàng được hàn vào. Đồng thời, vật liệu này có trọng lượng nhẹ (nhẹ hơn 30-35% so với thép) giúp giảm lượng nhiên liệu tiêu thụ và ô nhiễm một cách đáng kể, khiến cho xe buýt trở thành phương tiện vận chuyển thân thiện với môi trường hơn. Thêm vào đó, trọng lượng nhẹ của xe cho phép NABI sử dụng động cơ công suất thấp và ít trục xe hơn, giảm được đáng kể chi phí sản xuất và tạo ra nhiều không gian hơn trong xe.

Với cách này, NABI đã tạo ra một đường giá trị có sự khác biệt về cơ bản so với đường giá trị trung bình trong ngành. Bạn có thể thấy trong hình 3-3, qua việc sản xuất những chiếc xe buýt bằng thuỷ tinh sợi với trọng lượng nhẹ, NABI đã loại bỏ hoặc giảm đáng kể chi phí liên quan đến việc chống xói mòn, bảo dưỡng và tiêu

thụ nhiên liệu. Kết quả là, mặc dù NABI bán giá xe ban đầu cao hơn so với mức giá trung bình của ngành nhưng chi phí để duy trì hoạt động trong toàn bộ vòng đời của xe lại thấp hơn rất nhiều. Với độ ô nhiễm ít hơn, xe buýt của NABI có mức độ thân thiện với môi trường cao hơn tiêu chuẩn ngành. Thêm vào đó, việc bán xe với mức giá xe cao giúp NABI tạo ra những yếu tố chưa từng có trong ngành, chẳng hạn như thiết kế mẫu mã hiện đại hơn và thuận tiện hơn cho khách hàng, sàn xe thấp hơn để dễ dàng bước lên xe, nhiều ghế ngồi hơn để giảm bớt số người phải đứng. Những yếu tố đó làm tăng nhu cầu đi lại bằng xe buýt, làm tăng doanh thu cho chính quyền thành phố. NABI đã thay đổi cách nhìn của chính quyền thành phố đối với doanh thu và chi phí liên quan đến vận tải bằng xe buýt. NABI đã tạo ra giá trị đặc biệt cho người mua và người sử dụng cuối cùng.

HÌNH 3-3

Sơ đồ chiến lược của ngành sản xuất xe buýt ở Mỹ,

năm 2001

Cao

Thấp

Giá mua xe ban đầu

Độ ăn mòn

Chi phí bảo dưỡng

Tiêu thụ nhiên liệu

Thiết kế đẹp

Giảm mức độ ô nhiễm môi trường

Sự thuận tiện cho người đi xe

NABI

Các nhà sản xuất

xe buýt ở Mỹ

Cao

Thấp

Giá cả

Bàn đăng ký

Các dịch vụ phụ thêm (ngoài cắt tóc)

Các công đoạn chăm sóc tóc

Tiết kiệm thời gian chờ đợi

Điều kiện

vệ sinh

Tiết kiệm thời gian cắt tóc

QB House

Những hiệu cắt tóc ở Nhật

Hệ thống "làm sạch bằng không khí"

Không có gì ngạc nhiên khi cả chính quyền thành phố và người đi xe đều thích loại xe buýt mới. NABI đã chiếm được 20% thị phần ở Mỹ từ khi bắt đầu hoạt động vào năm 1993, nhanh chóng có được vị trí số 1 cả về thị phần, tốc độ tăng trưởng và mức độ sinh lời. Công ty có trụ sở ở Hungary này đã tạo ra một đại dương xanh và vô hiệu hóa vấn đề cạnh tranh ở Mỹ, mang lại lợi ích cho tất cả các bên: cho chính họ, cho chính quyền thành phố và cho các công dân. Giá trị đơn hàng của họ đã lên tới hơn 1 tỷ đô la và tháng 10/2002 họ được Tập đoàn Economic Intelligence Unit gọi là một trong 30 công ty thành công nhất trên thế giới.

Tương tự như vậy, hãy xem xét lĩnh vực sản xuất ấm pha trà ở Anh. Mặc dù trà có vai trò quan trọng trong văn hóa Anh, những ngành này đã bão hòa về doanh số và giảm tỷ suất lợi nhuận. Thế nhưng hãng Phillips Electronics tung ra thị trường một loại ấm pha trà và tìm được một khoảng thị trường mới, biến đại dương đỏ thành đại dương xanh. Nhờ việc hướng tới các sản phẩm và dịch vụ bổ sung, Phillips nhận thấy rằng vấn đề lớn nhất người Anh gặp phải khi pha trà không phải ở ấm trà mà ở sản phẩm bổ sung, đó là chất lượng nước. Khi được đun sôi trong ấm trà, nước đã tạo nên những cặn vôi. Những cặn vôi đóng lại trên thành ấm khi đun nước và vẩn đục trong ấm trà mới pha. Những người Anh

thường lấy một chiếc thìa và vớt những cặn vôi ra trước khi uống chén trà tự pha. Đối với ngành sản xuất ấm pha trà, vấn đề về nước không phải mối quan tâm của họ. Đó là vấn đề của ngành cấp nước.

Khi nghĩ đến giải pháp cho vấn đề này, Phillips nhận thấy cơ hội mới. Phillips đã thiết kế một loại ấm đun nước có bộ lọc ở vòi ấm, bộ lọc này sẽ giữ lại những cặn vôi khi nước trà được rót ra chén. Và trong những chén trà pha tại nhà sẽ không còn xuất hiện những cặn vôi nữa. Ngành sản xuất ấm trà lại có đà tăng trưởng mạnh mẽ khi mọi người bắt đầu thay những ấm trà cũ bằng ấm trà có bộ lọc.

Có rất nhiều ví dụ khác về các công ty theo đuổi đường lối này để tạo ra đại dương xanh. Các công ty Borders và Barnes & Noble (B&N) đã xác định lại phạm vi dịch vụ họ cung cấp. Họ chuyển từ việc bán sách sang bán sự thú vị khi đọc sách và khám phá tri thức, bằng cách đặt thêm những dãy ghế, tuyển nhân viên có học thức và quầy bán cà phê để tạo ra một môi trường tôn vinh việc đọc và học. Trong chưa đầy 6 năm, Border và B&N đã hợp nhất hai chuỗi cửa hàng lớn nhất ở Mỹ với nhau, với hơn 1070 cửa hàng lớn. Các cửa hàng của Virgin Entertainment có cả đĩa CD, băng video, trò chơi, thiết bị âm thanh để thỏa mãn tất cả các nhu cầu của người mua. Dyson thiết kế lại những chiếc máy hút bụi để khách hàng không phải mất chi phí cũng như cảm thấy bất tiện khi phải mua và thay những túi hút bụi. Trung tâm chữa trị ung thư của Zeneca's Salick đảm nhận tất cả các phương pháp điều trị ung thư mà bệnh nhân của họ cần tại một địa điểm để bệnh nhân không phải đi từ trung tâm này sang trung tâm khác, phải chờ đợi để được điều trị.

Sản phẩm và dịch vụ của bạn được sử dụng trong hoàn cảnh nào? Điều gì xảy ra trước, trong và sau đó? Bạn có thể xác định được những điểm nào khách hàng còn chưa hài lòng? Làm thế nào để giải quyết vấn đề này thông qua sản phẩm hoặc dịch vụ bổ sung?

Đường lối 5: Chú trọng tới mức độ hấp dẫn về chức năng hoặc cảm xúc đối với người mua

Các đối thủ trong một ngành không chỉ cạnh tranh trên những khía cạnh chung đã được xác định, họ còn thu hút khách hàng theo cùng một hướng. Một số ngành cạnh tranh chủ yếu về giá và đặc tính sử dụng của sản phẩm - khi đó họ thu hút khách hàng theo hướng chức năng hay công dụng sản phẩm. Một số ngành khác cạnh tranh dựa trên cảm giác mang lại cho khách hàng khi

sử dụng sản phẩm, khi đó họ thu hút về mặt cảm xúc.

Tuy nhiên, sức hấp dẫn của sản phẩm và dịch vụ hiếm khi nghiêng hẳn về hướng này hay hướng khác. Thường thì, sức hấp dẫn đó có được nhờ cả một quá trình cạnh tranh của công ty trong quá khứ, điều này đã vô tình hình thành nên những kỳ vọng của khách hàng đối với sản phẩm và dịch vụ. Những gì công ty mang lại cho khách hàng trước đó ảnh hưởng đến kỳ vọng của người mua đối với sản phẩm và dịch vụ trong tương lai. Qua thời gian, những ngành hướng tới công dụng sản phẩm càng hướng nhiều hơn tới việc bổ sung nhiều chức năng hơn cho sản phẩm, những ngành hướng tới cảm giác khách hàng có được khi sử dụng sản phẩm cũng chú trọng nhiều hơn tới thu hút khách hàng bằng cảm giác. Chẳng có gì là lạ khi các kết quả nghiên cứu thị trường hiếm khi đưa ra được những yếu tố thu hút khách hàng mới. Mỗi ngành kinh doanh đã hình thành trong khách hàng một số kỳ vọng nào đó về sản phẩm và dịch vụ của ngành. Vì thế khi các cuộc điều tra được thực hiện, khách hàng chỉ đưa ra những ý kiến theo kiểu: được cung cấp nhiều hơn với giá thấp hơn.

Khi các công ty sẵn sàng thay đổi định hướng chức năng - cảm xúc của ngành, họ thường tìm thấy một khoảng thị trường mới. Chúng tôi đã quan sát hai mô hình chung: Các ngành hướng tới cảm xúc đem lại cho khách hàng thường đưa thêm nhiều giá trị phụ làm tăng giá mà không tăng thêm giá trị sử dụng của sản phẩm và dịch vụ. Việc bỏ bớt những yếu tố phụ đó sẽ có thể làm cho mô hình kinh doanh trở nên đơn giản hơn, làm giảm chi phí và giảm giá xuống mức khách hàng sẵn sàng chấp nhận. Ngược lại, các ngành hướng tới việc đưa vào hàng hóa những yếu tố mới làm tăng cảm giác thú vị cho khách hàng khi sử dụng có thể sẽ tạo thêm nhu cầu mới.

Có thể lấy ví dụ về hai công ty nổi tiếng đã đi theo hướng này. Đó là Swatch, một nhà sản xuất đồng hồ đã chuyển chiến lược từ sản xuất đồng hồ giá rẻ sang việc xây dựng và phát triển đồng hồ mang tính thời trang tập trung vào cảm xúc. Ngược với cách làm của Swatch là Body Shop, họ đã chuyển ngành kinh doanh mỹ phẩm từ tập trung vào cảm xúc sang tập trung vào chức năng. Ngoài ra, chúng ta có thể xem kinh nghiệm của QB (Quick Beauty) House. QB House tạo ra một đại dương xanh trong ngành cắt tóc ở Nhật Bản và phát triển nhanh chóng khắp châu Á. Bắt đầu việc kinh doanh từ năm 1996 ở Tokyo, QB House đã mở rộng từ một cửa hiệu lên hơn 200 cửa hiệu trong năm 2003. Số khách hàng tăng từ 57000 lượt năm 1996 lên 3,5 triệu lượt năm 2002. Công ty đã mở rộng sang Singapore và Malaysia và đang đặt mục tiêu

mở hàng ngàn cửa hàng ở châu Á cho đến năm 2013.

Tâm điểm trong chiến lược đại dương xanh của QB House là chuyển đổi các hiệu cắt tóc ở châu Á từ một ngành chú trọng đến cảm giác của khách hàng thành một ngành dịch vụ thiết thực hơn. Ở Nhật, thời gian mỗi lần đến hiệu cắt tóc của nam giới mất khoảng chừng một giờ đồng hồ. Mỗi lần như vậy, người ta thực hiện một loạt các công đoạn và biến việc cắt tóc thành một quy trình phức tạp. Ngoài việc sử dụng khăn mặt nóng, xoa bóp vai, phục vụ trà và cà phê, người cắt tóc còn tuân theo một trình tự nhiều bước, bao gồm chăm sóc đặc biệt cho tóc và da, sấy khô và cạo tóc. Thời gian thực sự dành cho việc cắt tóc chỉ chiếm một phần nhỏ trong tổng thời gian. Thêm vào đó, những công đoạn này cũng là lý do khiến khách hàng phải chờ. Giá của một lần cắt tóc như vậy từ 3.000 đến 5.000 yên (27 đến 45 đô la).

QB House đã thay đổi cách làm đó. Họ nhận thấy nhiều người, đặc biệt là những người đi làm, không muốn mất tới một tiếng đồng hồ để cắt tóc. Vì thế QB House cắt bỏ những yếu tố phục vụ như khăn mặt nóng, mát xa, trà và cà phê. Họ cũng giảm đáng kể những dịch vụ chăm sóc đặc biệt cho tóc và tập trung chủ yếu vào cắt tóc. QB House còn giảm bớt thời gian dành cho gội sấy bằng cách lắp đặt hệ thống "làm sạch bằng không khí", hệ thống này sẽ hút hết phần tóc bị cắt bỏ khỏi người. Hệ thống mới này hoạt động tốt và nhanh hơn, mà không làm khách hàng bị ướt tóc. Những thay đổi này làm giảm thời gian cắt tóc từ 1 tiếng xuống còn 10 phút. Hơn nữa, bên ngoài mỗi cửa hàng đều có một hệ thống đèn báo để khách hàng biết rằng có phải chờ hay không. Điều này giúp khách hàng không phải mất thời gian chờ đợi mà cũng không cần đến bàn đăng ký.

Bằng cách này, QB House có thể giảm giá cắt tóc xuống 1.000 yên (9 đô la) so với mức trung bình 3.000 đến 5.000 yên (27 đến 45 đô la) và vẫn tăng thu nhập hàng giờ của mỗi thợ cắt tóc lên gần 50%. QB House tạo ra dịch vụ cắt tóc với điều kiện vệ sinh được cải thiện. Họ không chỉ lắp đặt trang thiết bị vệ sinh cho mỗi ghế mà còn thực hiện cả chính sách "sử dụng một lần", theo đó mỗi khách hàng được cung cấp một bộ khăn và lược mới. Để thấy rõ hơn về đại dương xanh mà họ đã tạo ra, hãy xem Hình 3-4.

HÌNH 3-4

Sơ đồ chiến lược của QB House

Cemex, nhà sản xuất xi măng lớn thứ ba trên thế giới, cũng đã xây

dựng thành công một đại dương xanh bằng cách chuyển định hướng của ngành từ tính thiết thực sang cảm xúc. Ở Mexico, xi măng được bán cho những người mua để tự xây nhà theo bao lẻ, khối lượng này chiếm hơn 85% tổng lượng bán trên thị trường.4 Tuy nhiên, phân đoạn thị trường này vẫn không mấy hấp dẫn. Số lượng khách hàng không cao trong khi vẫn nhiều người có nhu cầu. Mặc dù hầu hết các gia đình nghèo đều có đất riêng và xi măng là loại vật liệu xây dựng không đắt tiền, nhưng nhiều người ở Mexico vẫn không xây thêm nhà mà chịu sống chật chội. Rất ít gia đình xây thêm nhà ở, và nếu có thì mỗi gia đình cũng mất trung bình từ 4 đến 7 năm mới xây thêm một phòng. Tại sao lại như vậy? Lý do là phần lớn khoản tiền tiết kiệm đều được các gia đình dành cho những lễ hội ở làng, lễ kỷ niệm sinh nhật thứ 15 của các cô gái, lễ rửa tội và lễ cưới. Đóng góp cho những sự kiện quan trọng này là một cơ hội để thể hiện mình trước cộng đồng.

Vì thế, hầu hết những người nghèo ở Mexico không có khoản tiết kiệm để mua vật liệu xây dựng, mặc dù việc xây một ngôi nhà vẫn là niềm mơ ước với nhiều người ở Mexico. Cemex đã ước đoán một cách dè dặt rằng thị trường này có thể tăng trưởng tới mức 500 hoặc 600 triệu đô la hàng năm nếu họ có thể mở ra nhu cầu tiềm ẩn này.5

Cemex đã có hướng giải quyết tình trạng này vào năm 1998, khi họ đề ra chương trình Patrimonio Hoy, biến xi măng từ một sản phẩm thiết thực thành một món quà mơ ước. Khi mọi người mua xi măng, họ có thể dùng để xây một căn phòng tình yêu, nơi chia sẻ niềm vui và hạnh phúc, có món quà nào tốt hơn thế? Nền tảng của Patrimonio Hoy là hệ thống tanda, một hệ thống tiết kiệm cộng đồng ở Mexico. Khi tham gia vào hệ thống này, người dân sẽ đóng góp một khoản tiền cố định mỗi tuần, chẳng hạn 10 cá nhân đóng góp 100 peso mỗi tuần trong 10 tuần. Vào tuần đầu tiên trong mỗi 10 tuần, người ta rút thăm để xem ai "thắng cuộc" nhận được 1.000 peso (93 đô la). Tất cả những người tham gia đều chỉ được 1 lần lấy khoản tiền 1.000 peso đó, nhưng họ sẽ có khoản tiền đủ để chi tiêu cho những nhu cầu lớn.

Với hệ thống tiết kiệm này, gia đình "thắng cuộc" sẽ sử dụng phần thưởng may mắn có được vào một lễ hội quan trọng như lễ rửa tội hoặc lễ cưới. Tuy nhiên, chương trình Patrimonio Hoy lại hướng người dân sử dụng khoản tiết kiệm tới việc xây thêm phòng. Như vậy là Cemex đã dùng xi măng như một món quà cho tình yêu.

Hội vật liệu xây dựng Patrimonio Hoy do Cemex thành lập bao gồm một nhóm khoảng 70 người, mỗi người đóng góp trung bình

120 peso mỗi tuần trong 70 tuần. Tuy nhiên, người thắng cuộc mỗi tuần không nhận tiền mặt mà thay vào đó, họ nhận được lượng vật liệu xây dựng tương ứng đủ để xây được một căn phòng hoàn chỉnh. Ngoài giải thưởng, Cemex còn giao xi măng tới tận nhà của người thắng cuộc, cho họ tham gia những lớp học về xây dựng nhà, mời cho họ một chuyên gia tư vấn về kĩ thuật, người này sẽ duy trì mối quan hệ với những người tham gia trong suốt thời gian xây dựng.

Nếu đối thủ cạnh tranh của Cemex bán những bao xi măng thì Cemex bán một giấc mơ - họ cấp vốn và bí quyết trong xây dựng. Cemex dấn thêm một bước nữa, tổ chức một lễ hội nhỏ trong thành phố khi một căn phòng được hoàn tất và qua đó làm tăng niềm hạnh phúc mang lại cho mọi người.

Từ khi công ty đưa ra chiến lược Cement thu hút khách hàng bằng cảm xúc, đồng thời đưa ra dịch vụ hỗ trợ về vốn và kĩ thuật, nhu cầu về xi măng đã tăng mạnh. Số lượng các gia đình xây thêm phòng tăng khoảng 20% và nhiều gia đình có kế hoạch xây thêm 2 hay 3 phòng nữa so với dự định ban đầu. Khi thị trường này đang cạnh tranh mạnh về giá và có tốc độ tăng trưởng chậm, Cement vẫn giữ tốc độ tăng trưởng hàng tháng 15%, trong khi vẫn bán được xi măng với giá cao hơn (khoảng 3,5 peso). Cement đã làm tăng lượng thiêu thụ của những người tự xây nhà từ mức trung bình khoảng 1 tấn trong 4 năm lên cũng số lượng đó chỉ trong 15 tháng. Cơ cấu chi phí của Cemex qua việc giảm chi phí lưu kho, điều hành sản xuất tốt hơn, việc bán hàng được đảm bảo làm giảm chi phí vốn. Nhìn chung, Cemex tạo ra một đại dương xanh với việc đạt được sự khác biệt hóa và chi phí thấp.

Cũng theo hướng đó, Pfizer chuyển hướng tập trung từ dịch vụ điều trị y tế sang dịch vụ có tính chất nâng cao lối sống. Tương tự, hãy xem cách Starbuck chuyển hướng ngành kinh doanh cà phê bằng việc thay đổi từ bán cà phê đơn thuần sang chú trọng đến không khí để khách hàng thưởng thức cà phê.

Sự bùng nổ trong việc tạo ra đại dương xanh đang diễn ra trong một số ngành dịch vụ nhưng theo những hướng trái ngược - chuyển từ định hướng cảm xúc sang chức năng. Các ngành kinh doanh chú trọng đến quan hệ như ngân hàng, bảo hiểm và đầu tư đã phụ thuộc rất nhiều vào mối liên hệ giữa người môi giới và khách hàng. Những điều này đã đến lúc thay đổi. Direct Line Group, một công ty bảo hiểm của Anh đã bỏ không sử dụng những người môi giới truyền thống. Họ lập luận rằng các khách hàng thường không cần cái bắt tay và sự thoải mái mà người

trung gian mang lại nếu công ty đưa ra những đề nghị hấp dẫn hơn, chẳng hạn như trả tiền bồi thường nhanh hơn và giảm bớt những công việc giấy tờ phức tạp. Vì thế thay cho việc sử dụng người môi giới và những văn phòng ở khu vực, Direct Line Group sử dụng công nghệ thông tin để tăng tốc độ xử lý yêu cầu bảo hiểm và tiết kiệm chi phí cho khách hàng bằng cách giảm bớt phí bảo hiểm. Ở Mỹ, Vanguard Group (trong lĩnh vực quỹ tương hỗ đầu tư về chỉ số) và Charles Schwab (trong ngành dịch vụ môi giới) cũng làm tương tự trong lĩnh vực đầu tư, tạo ra một đại dương xanh bằng cách chuyển các hoạt động kinh doanh từ việc định hướng cảm xúc dựa trên quan hệ cá nhân sang hoạt động hiệu quả, chi phí thấp.

Ngành của bạn cạnh tranh dựa trên công dụng sản phẩm hay sự thu hút về mặt cảm xúc? Nếu bạn cạnh tranh bằng sự thu hút về mặt cảm xúc, những yếu tố nào có thể bỏ bớt để sản phẩm trở nên thiết thực hơn? Nếu bạn cạnh tranh bằng chức năng, những yếu tố nào cần bổ sung để sản phẩm thu hút về mặt cảm xúc?

Đường lối 6: Định hướng theo thời gian

Tất cả các ngành đều hướng tới những xu hướng bên ngoài - những xu hướng có thể ảnh hưởng tới hoạt động kinh doanh của ngành theo thời gian. Hãy thử nghĩ tới sự gia tăng nhanh chóng trong việc sử dụng Internet hay phong trào toàn cầu hướng tới việc bảo vệ môi trường. Việc xem xét những xu thế này dưới một góc độ phù hợp có thể chỉ cho bạn thấy cách thức để tạo ra những cơ hội hình thành đại dương xanh.

Hầu hết các công ty đều thích nghi dần dần và đôi khi phản ứng thụ động trước những sự kiện xảy ra. Cho dù đó là sự xuất hiện của công nghệ mới hay những thay đổi lớn về luật pháp thì các nhà quản lý thường có xu hướng chỉ tập trung vào việc dự đoán những xu hướng đó. Chẳng hạn, họ đặt ra câu hỏi: công nghệ sẽ phát triển theo hướng nào, người ta sẽ áp dụng và thích nghi với nó như thế nào, liệu nó có tiếp tục phát triển hay không. Họ đề ra những hành động để theo kịp với sự phát triển của những xu hướng họ đang theo dõi.

Nhưng việc dự đoán những xu thế như vậy hiếm khi dẫn tới những ý tưởng chủ yếu về việc xây dựng đại dương xanh. Thay vào đó, đại dương xanh được hình thành từ những nhận định về ảnh hưởng của xu hướng đó đối với việc đổi mới giá trị cho khách hàng và mô hình kinh doanh của doanh nghiệp. Khi xem xét đến yếu tố thời gian, giá trị hiện tại và giá trị trong tương lai, các nhà

quản lý có thể định hình tương lai của doanh nghiệp một cách chủ động và có khả năng tạo ra đại dương xanh. Cách tiếp cận theo hướng nhìn ra tương lai có lẽ khó hơn những cách tiếp cận chúng ta trao đổi ở phần trước. Ở đây chúng tôi không đề cập việc dự đoán tương lai mà muốn đưa ra cách tìm hướng đi dựa trên những xu hướng đã hình thành trong hiện tại.

Có ba nguyên lý rất quan trọng khi đánh giá những xu hướng qua thời gian. Để trở thành nền tảng cho chiến lược đại dương xanh, những xu hướng này phải mang tính quyết định đối với việc kinh doanh của bạn, đó phải là những xu hướng tất yếu không thể đảo ngược và có hướng phát triển rõ ràng. Nhiều xu hướng có thể được quan sát vào bất cứ thời gian nào, chẳng hạn sự gián đoạn của một công nghệ, sự hình thành một lối sống mới, hay sự thay đổi về môi trường xã hội hoặc luật pháp. Nhưng thường thì chỉ một hoặc hai xu hướng sẽ có tác động mang tính quyết định tới bất kỳ một việc kinh doanh cụ thể nào. Chúng ta thường có thể thấy được một xu hướng hay một sự kiện lớn mà không cần dự đoán hướng phát triển của nó.

Chẳng hạn như năm 1998, khủng hoảng ngày càng gia tăng ở châu Á là một xu hướng chắc chắn sẽ có ảnh hưởng lớn tới các dịch vụ tài chính. Nhưng không thể dự đoán xu thế này sẽ tiến triển theo hướng nào, vì thế, sẽ quả là mạo hiểm nếu chúng ta mường tượng ra một chiến lược đại dương xanh từ xu thế đó. Ngược lại, khi đồng euro thay thế các loại tiền tệ ở châu Âu, sự tăng giá của đồng tiền này là một xu hướng rõ ràng và ổn định. Đó là một xu hướng phát triển rõ ràng, có tính quyết định và không thể đảo ngược trong lĩnh vực dịch vụ tài chính, mà dựa vào đó các công ty có thể tạo ra những đại dương xanh khi Liên minh châu Âu tiếp tục mở rộng.

Khi đã xác định một xu hướng kiểu này, bạn có thể xem xét đến cả yếu tố thời gian và tự đặt cho mình câu hỏi liệu thị trường sẽ như thế nào nếu xu hướng này tiếp tục. Nhìn lại từ quan điểm chiến lược đại dương xanh, ta có thể xác định điều gì cần thay đổi trong hiện tại để mở ra một đại dương xanh mới.

Lấy ví dụ, Apple đã theo dõi xu hướng chia sẻ các file nhạc bất hợp pháp bắt đầu từ cuối những năm 1990. Các chương trình tải nhạc miễn phí như Napster, Kazaa và LimeWire đã tạo ra một mạng lưới những người yêu nhạc trên Internet. Cho đến năm 2003 hơn 2 tỷ file nhạc đã được tải xuống mỗi tháng, trong khi ngành thu âm đang đấu tranh để ngăn chặn việc sao chép CD thì nạn tải nhạc bất hợp pháp vẫn tiếp tục phát triển.

Sự phát triển của xu hướng nghe nhạc số là quá rõ ràng vì với công nghệ sẵn có, người ta có thể tải nhạc miễn phí thay vì phải trả trung bình 19 đô la để mua một đĩa CD. Xu hướng này càng trở nên mạnh mẽ hơn bởi nhu cầu mua máy nghe nhạc MP3 như iPod của Apple đang tăng mạnh. Apple đã thu lợi nhuận từ việc kinh doanh ăn theo xu hướng này, đó là đưa ra cửa hàng âm nhạc trực tuyến iTunes năm 2003.

iTunes đã thỏa thuận với 5 công ty âm nhạc lớn là BMG, EMI Group, Sony, Universal Music Group và Warner Brothers Records để cung cấp dịch vụ tải nhạc có bản quyền theo yêu cầu, dễ sử dụng và linh hoạt. iTunes cho phép người mua tự do tìm trong 200 nghìn bài hát, nghe thử 32 bài và tải về với giá 99 cent mỗi bài hay 9,99 đô la mỗi album. Với dịch vụ của iTunes, khách hàng có thể mua từng bài hát đơn lẻ và với mức giá rất hợp lý, không phải mua cả một đĩa CD khi họ chỉ muốn nghe một vài bài trong đó.

Dịch vụ của iTunes vượt trội hơn dịch vụ tải nhạc miễn phí ở chất lượng âm thanh cũng như những chức năng tìm kiếm. Khi tải nhạc miễn phí, trước hết bạn phải tìm bài hát, album hay ca sỹ hoặc ban nhạc. Nếu bạn muốn tìm một album hoàn chỉnh, bạn phải biết tên và thứ tự của tất cả các bài hát. Hiếm khi người ta có thể tìm và tải được một album hoàn chỉnh trên trang web miễn phí. Chất lượng âm thanh của nhạc miễn phí thường không tốt bởi vì các file nhạc được đưa lên với dung lượng thấp. Và hầu hết các bài hát có trên trang web đều theo gu của lứa tuổi thanh niên, vì thế mặc dù có rất nhiều bài hát để lựa chọn nhưng thể loại lại giới hạn.

Ngược lại, chức năng tra cứu và tìm kiếm của Apple được xem là tốt nhất so với các dịch vụ tương tự. Thêm vào đó, những người biên tập âm nhạc của iTunes đưa thêm một số tính năng phụ để người xem tham khảo như ban nhạc có kiểu tóc đẹp nhất, bài tình ca hay nhất, giai điệu được nhiều người yêu thích nhất, danh mục bài hát được nhiều người nổi tiếng nghe và xếp hạng Billboard. Chất lượng âm thanh của iTunes được đánh giá là cao nhất bởi vì iTunes mã hóa bài hát dưới dạng AAC, cho chất lượng âm thanh tốt hơn MP3, lại có thể tải về với tốc độ cao.

Khách hàng đã chuyển sang sử dụng dịch vụ của iTunes, nhờ đó cả các công ty thu âm lẫn các nghệ sỹ đều có lợi. Họ nhận được 65% giá bán của những bài hát số tải trên mạng từ iTunes. Thêm vào đó, Apple còn bảo vệ quyền lợi cho các công ty thu âm bằng cách đặt ra vấn đề bảo hộ bản quyền. Đây là vấn đề gây phiền phức

cho người sử dụng, những người ngày càng quen nghe nhạc số miễn phí từ Napster, nhưng lại bảo vệ quyền lợi các nghệ sỹ và những người trong ngành âm nhạc. iTunes Music Store cho phép người sử dụng sao chép bài hát sang iPod và đĩa CD tối đa 7 lần, số lần sao chép này đủ để người yêu âm nhạc thỏa mãn nhu cầu của mình đồng thời ngăn chặn được việc sao chép bất hợp pháp trên quy mô lớn.

Hiện nay iTunes Music Store chào bán hơn 700.000 bài hát và đã bán được hơn 70 triệu lượt bài trong năm đầu tiên, trung bình mỗi tuần những người sử dụng tải 2,5 triệu bài hát. Nielsen// NetRatings ước tính iTunes Music Store hiện chiếm khoảng 70% thị trường tải nhạc hợp pháp. Dịch vụ iTunes của Apple đang mở ra một đại dương xanh trong lĩnh vực cung cấp nhạc số, với lợi thế là sản phẩm máy nghe nhạc số iPod của họ vốn đã bán chạy nay lại càng hấp dẫn hơn. Khi nhiều đối thủ cạnh tranh khác bước vào thị trường nhạc trực tuyến, thách thức đặt ra với Apple là vẫn phải luôn để mắt tới thị trường người nghe đại trà đang phát triển và không sa đà vào việc chạy đua với đối thủ cạnh tranh.

Tương tự như vậy, Cisco System đã tạo ra một khoảng thị trường mới bằng việc nắm bắt trước những xu hướng. Họ nhận thấy một xu thế tất yếu, có hướng phát triển rõ ràng và có tính quyết định: đó là nhu cầu trao đổi dữ liệu tốc độ cao ngày càng tăng. Cisco đã xem xét bản chất của xu hướng này, họ nhận thấy hai vấn đề người sử dụng đang gặp phải là tốc độ truyền dữ liệu chậm và mạng máy tính không tương thích. Nhu cầu trao đổi dữ liệu đang bùng nổ bởi vì cứ sau 100 ngày, số lượng người sử dụng Internet lại tăng gấp đôi. Vì thế Cisco có thể tin chắc là tình trạng này sẽ trở nên tồi tệ hơn. Để tạo ra bước đột phá về giá trị cho khách hàng, giúp họ trao đổi dữ liệu nhanh trong một môi trường mạng thông suốt, Cisco nghiên cứu sản xuất thiết bị định tuyến, chuyển mạch và các thiết bị mạng khác. Cisco cũng quan tâm tới đổi mới giá trị không kém gì đổi mới công nghệ. Ngày nay hơn 80% dữ liệu trao đổi trên Internet được truyền qua sản phẩm của Cisco, và lợi nhuận trong khoảng thị trường mới này lên đến mức 60%.

Tương tự, nhiều công ty khác đã hình thành những đại dương xanh thông qua việc áp dụng đường lối 6. Hãy thử xem CNN đã nắm bắt xu hướng toàn cầu hóa và xây dựng mạng tin tức toàn cầu phát 24 giờ trong ngày và theo thời gian thực như thế nào. Hoặc thử lấy ví dụ từ bộ phim truyền hình ăn khách Sex and the City của HBO được xây dựng dựa trên xu hướng kết hôn muộn của nhiều phụ nữ thành đạt sống ở đô thị.

Xu hướng nào có nhiều khả năng ảnh hưởng đến ngành của bạn, xu hướng nào không thể đảo ngược và xu hướng nào đang được hình thành một cách rõ ràng? Những xu hướng này tác động thế nào đến ngành của bạn? Với xu hướng đó, bạn có thể tạo ra sản phẩm mới và hữu ích cho khách hàng như thế nào?

Hình thành ý tưởng về khoảng thị trường mới

Khi đánh giá những ranh giới thông thường của cạnh tranh, ta có thể thấy làm thế nào để thực hiện được những động thái, bước đi chiến lược khác thường nhằm xác lập lại những ranh giới thị trường đã được thiết lập trước đây và tạo ra những đại dương xanh. Quá trình khám phá và hình thành đại dương xanh không phải là quá trình dự đoán hay đón trước những xu hướng trong ngành. Đó cũng không phải là quá trình thực hiện thử nghiệm những ý tưởng kinh doanh táo bạo bỗng nhiên nảy sinh trong đầu óc của nhà quản lý. Thay vì thế, các nhà quản lý phải tham gia vào một quá trình sắp xếp lại những yếu tố thực tế và có sẵn trên thị trường theo một cách thức hoàn toàn mới. Thông qua việc thiết lập lại những yếu tố hiện có trên thị trường và trong ngành, họ sẽ có thể vượt ra khỏi cuộc cạnh tranh trong đại dương đỏ. Hình 3-5 là bản tóm tắt 6 hướng đi.

HÌNH 3-5

Từ cạnh tranh đối đầu đến việc hình thành đại dương xanh

Cạnh tranh đối đầu
đại dương xanh
chiến lược
người mua
dịch vụ bổ sung
định hướng chức năng - cảm xúc của ngành
xu thế bên ngoài xuất hiện

Cho đến đây, chúng ta đã sẵn sàng để chuyển sang quá trình hoạch định chiến lược theo 6 hướng đi này. Trong phần tiếp theo, chúng ta sẽ tìm hiểu cách thức định hình quá trình hoạch định chiến lược để có thể tập trung vào sơ đồ tổng thể và áp dụng những ý tưởng này trong việc hình thành chiến lược đại dương xanh cho hoạt động kinh doanh của chính bạn.

Chương 4

Tập trung vào bức tranh tổng thể, chứ không tập trung vào các con số

Như vậy, tới chương này bạn đã nắm được những đường lối dẫn tới việc hình thành đại dương xanh. Câu hỏi tiếp theo là bạn sẽ điều chỉnh quá trình hoạch định chiến lược của mình như thế nào để tập trung vào sơ đồ tổng thể và áp dụng những ý tưởng đó vào việc phác thảo sơ đồ chiến lược của công ty để xây dựng được một chiến lược đại dương xanh? Đây không hề là một thách thức nhỏ. Các nghiên cứu của chúng tôi cho thấy quá trình hoạch định chiến lược kiểu truyền thống thường khiến các công ty chìm đắm trong đại dương đỏ và thường đưa họ đi theo hướng cạnh tranh trong những khoảng thị trường đã xác lập.

Hãy thử xem xét một kế hoạch chiến lược điển hình. Một bản kế hoạch luôn được mở đầu bằng việc mô tả dài dòng về ngành kinh doanh và tình hình cạnh tranh trong ngành. Tiếp đó là phần bàn luận về cách thức gia tăng thị phần, thâm nhập vào những phân đoạn thị trường mới hoặc cắt giảm chi phí. Cuối cùng là các mục tiêu và giải pháp. Đính kèm với bản kế hoạch đó bao giờ cũng là một dự toán ngân sách hoàn chỉnh, cùng với rất nhiều sơ đồ và bảng biểu. Kết quả của quá trình lập kế hoạch chiến lược thường là một tài liệu dày, được soạn thảo từ hàng loạt dữ liệu do nhiều bộ phận khác nhau trong tổ chức cung cấp, những bộ phận này đảm nhận các công việc khác nhau và ít khi có sự trao đổi với nhau. Trong quá trình hoạch định chiến lược, các nhà quản lý thường dành nhiều thời gian để lập bảng biểu, tính toán những số liệu mà không nhìn ra bên ngoài để phác thảo một định hướng rõ ràng về cách thoát khỏi cạnh tranh. Bạn đừng ngạc nhiên khi thấy

rất ít công ty đưa ra chiến lược rõ ràng và có tính thuyết phục khi bạn yêu cầu họ trình bày chiến lược bằng một vài trang ngắn gọn.

Và cũng chẳng nên lấy làm lạ khi biết được rằng chỉ có một số ít các kế hoạch chiến lược dẫn tới sự hình thành của đại dương xanh hay được biến thành hành động. Các nhà điều hành đã sa lầy vào tình trạng rối loạn. Thậm chí hiếm có nhân viên nào trong công ty biết được tổ chức của họ đang theo đuổi chiến lược gì. Khi xem xét kĩ càng hơn, bạn sẽ nhận thấy rằng hầu hết các bản kế hoạch đều không đưa ra chiến lược nào cả mà chỉ là sự pha trộn của nhiều chiến thuật nhỏ lẻ. Những chiến thuật này có ý nghĩa khi đứng độc lập, nhưng khi tập hợp lại, chúng không tạo nên một định hướng mang lại sự khác biệt cho công ty rõ ràng và nhất quán, chứ chưa nói tới việc có thể vô hiệu hóa cạnh tranh. Liệu kế hoạch chiến lược của công ty bạn có giống như vậy hay không?

Điều đó đưa chúng tôi tới nguyên lý thứ hai của chiến lược đại dương xanh: đó là hãy tập trung vào sơ đồ tổng thể chứ đừng tập trung vào những con số. Nguyên lý này giúp giảm bớt rủi ro về hoạch định là phải đầu tư quá nhiều nỗ lực và thời gian để rồi cuối cùng chỉ đưa ra được những bước đi mang tính chiến thuật trong đại dương đỏ. Ở đây, chúng tôi đã phát triển được một phương pháp thay thế cho quá trình hoạch định chiến lược hiện tại. Phương pháp này không dựa trên việc viết một bản kế hoạch dài mà dựa vào việc phác thảo một sơ đồ chiến lược.1 Từ đó các chiến lược được đưa ra một cách nhất quán nhằm khai thác khả năng sáng tạo của nhiều người trong tổ chức, giúp công ty nhìn nhận rõ hơn về đại dương xanh, cũng có thể hiểu và truyền đạt một cách dễ dàng nhằm tạo sự hiệu quả trong quá trình thực hiện.

Tập trung vào sơ đồ tổng thể

Trong quá trình nghiên cứu và tư vấn, chúng tôi nhận thấy rằng việc phác thảo sơ đồ chiến lược không chỉ giúp các công ty hình dung ra vị thế chiến lược hiện tại của họ trên thị trường mà còn giúp họ vạch ra chiến lược trong tương lai. Thông qua việc xây dựng quá trình hoạch định chiến lược của công ty xung quanh sơ đồ chiến lược, các nhà quản lý sẽ tập trung vào sơ đồ tổng thể chứ không đắm chìm trong các số liệu và thuật ngữ chuyên môn để rồi sa đà vào những chi tiết vụn vặt.2

Như đã trình bày ở những chương trước, việc phác thảo sơ đồ tổng thể có ba tác dụng. Trước hết, nó cho thấy hồ sơ chiến lược chung của một ngành thông qua những mô tả rõ ràng các yếu tố hiện tại (và cả những yếu tố tiềm năng trong tương lai) có ảnh

hưởng đến việc cạnh tranh giữa các đối thủ trong ngành. Thứ hai, nó chỉ ra chiến lược của các đối thủ hiện tại và đối thủ tiềm năng, xác định xem họ có chiến lược đầu tư vào những yếu tố cạnh tranh nào. Cuối cùng nó thể hiện bản mô tả chiến lược, còn gọi là đường giá trị của công ty - chỉ ra tình trạng đầu tư vào những yếu tố cạnh tranh trong hiện tại và tương lai của công ty như thế nào. Và như đã giới thiệu ở Chương 2, một chiến lược có khả năng mở ra đại dương xanh cần có 3 yếu tố chính: sự tập trung, sự khác biệt và khẩu hiệu có tính thuyết phục. Thiếu những yếu tố đó, chiến lược của công ty có thể sẽ mất phương hướng, không có nét khác biệt và khó truyền đạt trong tổ chức. Chi phí cho việc thực hiện chiến lược đó cũng có thể gia tăng.

Phác thảo sơ đồ chiến lược của công ty

Việc phác thảo một sơ đồ chiến lược hoàn toàn không dễ dàng. Ngay cả việc xác định những yếu tố cạnh tranh cơ bản cũng không hề đơn giản. Bạn có thể nhận thấy đôi khi những kết quả cuối cùng khác xa so với phác thảo ban đầu.

Việc đánh giá xem công ty của bạn và các đối thủ cạnh tranh đưa các yếu tố cạnh tranh vào thị trường ở mức độ nào cũng không kém phần khó khăn. Hầu hết các nhà quản lý đều biết rõ những hoạt động mà họ và đối thủ thực hiện ở một vài khía cạnh nào đó trong phạm vi họ phụ trách, nhưng rất ít người có thể thấy được sự vận động chung trong toàn ngành. Chẳng hạn như người quản lý hoạt động cung cấp suất ăn trong các chuyến bay của một hãng hàng không sẽ rất nhạy cảm trong việc so sánh về đồ ăn uống giữa các hãng hàng không. Nhưng những gì người phụ trách về các bữa ăn trên máy bay cho là quan trọng lại có thể không mấy có ý nghĩa đối với khách hàng, bởi vì khách hàng sẽ đánh giá một hãng hàng không dựa trên toàn bộ quá trình phục vụ trong chuyến bay. Một số nhà quản lý lại xác định các yếu tố cạnh tranh theo lợi ích trong nội bộ. Chẳng hạn, một tổng giám đốc có thể đánh giá cao hạ tầng công nghệ thông tin của công ty mình do khả năng khai thác dữ liệu tốt, nhưng hầu hết các khách hàng lại không quan tâm đến điều đó mà họ quan tâm đến tốc độ và sự thuận tiện khi sử dụng.

HÌNH 4-1

4 bước hình thành chiến lược

- Tìm ra các yếu tố cần loại bỏ, hình thành hoặc thay đổi.

Trong mười năm qua, chúng tôi đã xây dựng một quá trình phác thảo và thảo luận một cách có hệ thống sơ đồ chiến lược nhằm đưa công ty hướng tới đại dương xanh. Tập đoàn European Financial Services (EFS), một tập đoàn tài chính đã tồn tại 150 năm nay, đã áp dụng quá trình này trong việc phát triển chiến lược nhằm tránh khỏi cạnh tranh. Chiến lược của EFS đã giúp họ tăng doanh thu 30% ngay trong năm đầu tiên. Quá trình này được xây dựng dựa trên 6 đường lối hình thành đại dương xanh, bao gồm bốn giai đoạn chính (xem hình 4-1).

Bước 1: Hình thành nhận thức

Một sai lầm phổ biến trong hoạch định chiến lược là nhắc đến cập những thay đổi trong chiến lược trước khi thống nhất quan điểm với mọi người trong công ty về tình trạng hiện tại. Một vấn đề khác cũng hay gặp phải là những nhà điều hành thường miễn cưỡng chấp nhận yêu cầu thay đổi. Họ thường có thói quen cố hữu là thích giữ nguyên trạng hoặc nghĩ rằng thời gian sẽ chứng minh sự lựa chọn trước đó của họ là đúng. Trong thực tế, khi chúng tôi hỏi những nhà điều hành rằng điều gì thúc đẩy họ tìm ra những đại dương xanh và đưa ra quyết định thay đổi, họ thường nói rằng cần phải có một nhà lãnh đạo có tính quyết đoán cao hoặc một sự khủng hoảng nghiêm trọng.

Chúng tôi đã nhận thấy rằng việc yêu cầu các nhà điều hành phác thảo đường giá trị cho chiến lược sẽ giúp họ nhận thấy sự cần thiết phải thay đổi. Sơ đồ chiến lược có tác dụng như một động lực mạnh mẽ để các công ty nhìn nhận lại chiến lược hiện tại của họ. Đó là kinh nghiệm của EFS, một công ty đã phải vật lộn suốt thời gian dài với một chiến lược tồi và được truyền đạt kém. Công ty này cũng phải đối mặt với mâu thuẫn về quyền lợi một cách sâu sắc. Những nhà điều hành hàng đầu tại các chi nhánh khu vực của EFS đã thể hiện sự tự tin thái quá khi cho rằng quyết định của mình là tốt nhất. Sự mâu thuẫn đó khiến mọi việc trở nên khó khăn hơn khi EFS phải đối mặt với những rắc rối về chiến lược. Trước khi công ty có thể đưa ra một chiến lược mới, cần phải thống nhất quan điểm về thực trạng của tổ chức.

EFS bắt đầu quá trình hoạch định chiến lược bằng cách tập hợp hơn 20 nhà quản lý cấp cao từ các chi nhánh ở châu Âu, Bắc Mỹ, châu Á và châu Úc rồi chia thành hai nhóm. Một nhóm chịu trách nhiệm hình thành đường giá trị mô tả chiến lược hiện tại của EFS trong kinh doanh ngoại tệ theo kiểu truyền thống với sự tương quan với các đối thủ cạnh tranh. Nhóm còn lại làm nhiệm vụ tương tự, nhưng phân tích mô hình kinh doanh ngoại tệ qua mạng mới được EFS phát triển. Mỗi

nhóm chỉ được chuẩn bị trong vòng 90 phút, bởi vì nếu EFS có một chiến lược rõ ràng thì chắc chắn công việc này sẽ được thực hiện một cách nhanh chóng.

Đó là một công việc cực nhọc. Cả hai nhóm đã có những cuộc tranh luận gay gắt về những yếu tố trong cạnh tranh. Dường như mỗi khu vực khác nhau, thậm chí từng phân đoạn khách hàng khác nhau lại đặt trọng tâm vào các yếu tố khác nhau. Chẳng hạn, các nhà quản lý ở châu Âu cho rằng trong mô hình kinh doanh kiểu truyền thống, EFS phải đưa ra dịch vụ tư vấn về quản lý rủi ro, theo mức độ chấp nhận rủi ro của khách hàng. Tuy nhiên, những nhà quản lý ở Mỹ lại gạt bỏ ý kiến này vì cho rằng dịch vụ tư vấn đó chẳng liên quan gì đến hoạt động của EFS. Họ nhấn mạnh giá trị của tốc độ và sự thuận tiện khi sử dụng dịch vụ. Mỗi người đưa ra những ý tưởng họ tâm đắc và đều cho rằng ý tưởng của mình là tốt nhất. Chẳng hạn, một người trong nhóm phân tích mô hình kinh doanh trực tuyến đã lập luận rằng có thể thu hút khách hàng bằng việc cam kết xác nhận kịp thời các giao dịch, trong khi những người khác lại cho rằng việc này là không cần thiết.

HÌNH 4-2

Sơ đồ chiến lược kinh doanh ngoại tệ cho các công ty, theo mô hình truyền thống - giao dịch trực tiếp

Bất chấp những khó khăn đó, các nhóm đã hoàn thành nhiệm vụ của họ và trình bày sơ đồ chiến lược của nhóm mình trong cuộc họp. Kết quả của họ được thể hiện trong Hình 4-2 và 4-3.

HÌNH 4-3

Sơ đồ chiến lược kinh doanh ngoại tệ cho các công ty,

mô hình trực tuyến

Thấp

Cao

Giá

Trao đổi dữ liệu điện tử

Tỷ giá

theo thời gian thực

Hỗ trợ

khách hàng

Sự hấp dẫn của trang web

Tốc độ

Sự thuận tiện khi sử dụng dịch vụ

Độ

chính xác

Độ an toàn

EFS trực tuyến

Clearskies

Clearskies

Người mở đường
Người di cư
Người định cư
Hiện tại

Những sơ đồ chiến lược này đã thể hiện nhược điểm trong chiến lược của công ty. Đường giá trị cho dịch vụ giao dịch trực tiếp và dịch vụ qua mạng của EFS đều thể hiện sự thiếu tập trung do công ty đầu tư vào nhiều yếu tố khác nhau trong cả hai hình thức kinh doanh. Không có gì đáng ngạc nhiên khi cả hai nhóm đều chưa đưa ra được một khẩu hiệu đáng ghi nhớ gắn với đường giá trị của nhóm.

Những sơ đồ chiến lược đó cũng thể hiện rõ sự mâu thuẫn. Chẳng hạn như mô hình kinh doanh trực tuyến chú trọng nhiều tới đặc tính dễ sử dụng của giao diện web, thậm chí họ đã nhận được một giải thưởng về giao diện web. Nhưng rõ ràng là họ đã không chú trọng tới tốc độ truy cập. EFS là một trong những trang web có tốc độ truy cập chậm nhất trong ngành, điều đó giải thích vì sao một trang web được đánh giá cao như vậy lại không thu hút được khách hàng và mang lại doanh số cao.

Có lẽ, điều ngạc nhiên nhất lại đến từ việc so sánh chiến lược của EFS với các đối thủ cạnh tranh khác. Nhóm phân tích mô hình kinh doanh qua mạng nhận thấy Clearskies, đối thủ mạnh nhất, đang áp dụng một chiến lược tập trung, khác biệt và dễ truyền đạt: chiến lược “Chỉ cần nhấn nút E-Z FX”. Clearskies, đang tăng

trưởng nhanh và đã thoát ra khỏi đại dương đỏ.

Trước những thiếu sót không thể chối cãi, EFS không thể biện hộ cho mình về việc họ đang duy trì một chiến lược yếu kém, thiếu sự độc đáo và được truyền tải không tốt. Việc phác thảo ra sơ đồ chiến lược đã thúc đẩy sự thay đổi mạnh mẽ hơn bất cứ tài liệu nào khác với đầy ắp những văn bản và số liệu. Thực tế này đã đặt ra một yêu cầu đối với các nhà quản lý hàng đầu, đó là phải suy nghĩ lại một cách nghiêm túc về chiến lược hiện tại của công ty.

Bước 2: Khảo sát

Trên đây mới là bước khởi đầu. Tiếp đó, công ty cần để cho các nhà quản lý trực tiếp tiếp xúc với thị trường, với những đối tượng họ cần tìm hiểu, xem lý do tại sao khách hàng sử dụng hoặc không sử dụng sản phẩm, dịch vụ của công ty. Việc này rõ ràng là quan trọng, nhưng chúng tôi lại thấy rằng các nhà quản lý thường giao phó phần nhiệm vụ này trong quá trình xây dựng chiến lược cho các tổ chức bên ngoài thực hiện. Họ phụ thuộc vào những báo cáo khảo sát do người khác tổng hợp lại và những báo cáo đó thường có sự cách biệt ít nhiều với thực tế họ cần biết.

Một công ty không bao giờ nên giao phó "con người" của mình cho các công ty bên ngoài. Có nghĩa là việc khảo sát thị trường không thể thuê người khác làm. Đơn giản là vì không có sự lựa chọn nào khác tốt hơn sự nhận định của chính người trong cuộc. Những họa sỹ vĩ đại không vẽ tranh từ sự mô tả của người khác, thậm chí họ cũng không vẽ theo những bức ảnh. Họ muốn tận mắt quan sát và vẽ. Những nhà hoạch định chiến lược cũng giống như vậy. Trước khi trở thành Thị trưởng thành phố New York, Michael Bloomberg được đánh giá là nhà kinh doanh có tầm nhìn bởi vì ông nhận ra rằng các công ty cung cấp thông tin tài chính cũng cần đưa ra những phân tích để giúp người sử dụng phán đoán từ những dữ liệu họ có được. Tuy nhiên, bất kỳ ai từng tận mắt chứng kiến các giao dịch chứng khoán qua dịch vụ của Reuters hay Dow Jones Telerate đều nhận thấy điều này. Trước khi Bloomberg giới thiệu dịch vụ, các nhà giao dịch chứng khoán sử dụng giấy, bút chì và một chiếc máy tính bỏ túi để ghi lại giá niêm yết cổ phiếu và tính giá trị thị trường rồi mới thực hiện quyết định mua hay bán chứng khoán - việc này khiến họ mất thời gian và tiền bạc mà lại vẫn xảy ra sai sót.

Những ý tưởng chiến lược lớn thường không phải là kết quả của một tài năng, mà đó là kết quả của việc trực tiếp tiếp xúc với thực tế và dám vượt qua và thách thức với các biên giới cạnh tranh.3

Trong trường hợp của Bloomberg, ý tưởng của Bloomberg có được là do ông đã chuyển sự tập trung từ người mua sang người sử dụng công nghệ thông tin: đó là những người giao dịch chứng khoán và các nhà phân tích. Nhờ đó ông nảy sinh những ý tưởng mà người khác không nhận thấy.4

Rõ ràng là khách hàng phải là đối tượng đầu tiên cần tìm hiểu. Nhưng chúng ta không nên dừng lại ở đây. Các công ty cần tìm đến cả những đối tượng chưa sử dụng sản phẩm, dịch vụ do họ cung cấp.5 Hơn nữa, khi người mua và người sử dụng là hai đối tượng tách biệt nhau, bạn cần mở rộng sự quan sát sang cả những người sử dụng, như Bloomberg đã làm. Bạn không nên chỉ nói chuyện với họ mà còn phải theo dõi hành vi của họ. Việc xác định nhóm các sản phẩm hoặc dịch vụ bổ sung cho sản phẩm, dịch vụ mà bạn cung cấp sẽ là một cách giúp bạn nhận ra nhiều cơ hội. Hãy xem xét ví dụ sau: những cặp vợ chồng trẻ muốn đi xem phim thường phải tìm người trông trẻ vào buổi tối. Và như người quản lý rạp chiếu phim Kinepolis nhận thấy việc mở dịch vụ trông trẻ tại rạp sẽ giúp các rạp chiếu phim ở châu Âu có đông khách hơn. Cuối cùng, bạn cần tìm hiểu xem khách hàng tìm kiếm phương án khác để thỏa mãn nhu cầu như thế nào (chẳng hạn đi ô tô thay vì đi máy bay). Từ đó, bạn cũng nên tìm hiểu những lợi thế và đặc điểm riêng của các sản phẩm, dịch vụ thay thế.

EFS đã cử các nhà quản lý của họ đi khảo sát thị trường trong 4 tuần để tìm hiểu 6 đường lối hình thành đại dương xanh.6 Trong quá trình này, mỗi người phải phỏng vấn và quan sát 10 người có liên quan đến giao dịch ngoại tệ tại các công ty, bao gồm những khách hàng đã để mất, những khách hàng mới và những khách hàng của đối thủ cạnh tranh, cũng như về những sản phẩm, dịch vụ thay thế. Các nhà quản lý cũng vươn ra bên ngoài những ranh giới truyền thống trong ngành, tìm hiểu các công ty chưa sử dụng dịch vụ trao đổi ngoại tệ nhưng trong tương lai có thể sẽ sử dụng, chẳng hạn như những công ty trên Internet có phạm vi hoạt động toàn cầu như Amazon.com. Họ phỏng vấn những người sử dụng cuối cùng của dịch vụ trao đổi ngoại tệ, đó là phòng kế toán và tài chính trong công ty. Cuối cùng, họ xem xét những sản phẩm và dịch vụ đi kèm như quản lý ngân quỹ.

Việc nghiên cứu hoạt động thực tế đã đảo ngược nhiều kết luận mà các nhà quản lý đã đưa ra trong bước đầu tiên của quá trình hoạch định chiến lược. Chẳng hạn như những người quản lý quan hệ khách hàng vốn được xem là yếu tố chính tạo nên thành công, là niềm tự hào của EFS, lại chính là điểm yếu của công ty. Khách hàng không thích phải mất thời gian làm việc với những người

quản lý này. Đối với khách hàng, họ coi người quản lý quan hệ khách hàng chỉ là người cứu vãn mối quan hệ, bởi vì EFS thường không làm đúng những gì họ hứa hẹn.

Điều làm nhiều người ngạc nhiên là: yếu tố được khách hàng đánh giá cao nhất lại chính là tốc độ xác nhận giao dịch, điều mà trước đây chỉ có một nhà quản lý cho là quan trọng. Các nhà quản lý của EFS nhận thấy rằng nhân viên phòng kế toán của các công ty dành rất nhiều thời gian gọi điện thoại để xác nhận việc thực hiện giao dịch thanh toán và kiểm tra khi nào họ sẽ nhận được tiền. Khách hàng nhận được nhiều cuộc điện thoại, và thời gian lãng phí vào việc xử lý những cuộc gọi đó tăng lên do họ cần phải gọi tiếp cho người cung cấp ngoại tệ.

Sau đó, các nhóm nghiên cứu khảo sát của EFS sẽ quay trở về để phác thảo chiến lược. Lần này, họ sẽ phải đề xuất một chiến lược mới. Mỗi nhóm phải vẽ 6 đường giá trị mới, sử dụng khuôn khổ 6 đường lối được trình bày trong Chương 3. Mỗi đường giá trị mới phải mô tả một chiến lược mang đến một vị thế mới cho công ty trên thị trường. Bằng việc yêu cầu mỗi nhóm vẽ ra 6 sơ đồ chiến lược, chúng tôi hy vọng sẽ thúc đẩy các nhà quản lý đưa ra những đề xuất đổi mới và phá vỡ ranh giới của lối suy nghĩ truyền thống của chính họ.

Đối với mỗi chiến lược đã được vẽ ra, các nhóm cũng phải viết một khẩu hiệu hấp dẫn, khẩu hiệu này phải nắm bắt được cốt lõi của chiến lược và phải là thông điệp trực tiếp truyền tải tới người mua. Những gợi ý về khẩu hiệu được đưa ra là "Hãy để việc đó cho chúng tôi", "Hãy giúp tôi trở nên thông minh hơn" và "Giao dịch với chúng tôi có nghĩa là TIN CẬY". Giữa hai nhóm bắt đầu hình thành một tinh thần cạnh tranh mạnh mẽ, làm cho quá trình hoạch định chiến lược trở nên thú vị, có động lực hơn, từ đó giúp các nhóm phát triển những chiến lược đại dương xanh.

Bước 3: Trình bày chiến lược

Sau 2 tuần phác thảo chiến lược và điều chỉnh, các nhóm trình bày sơ đồ chiến lược của mình tại buổi diễn thuyết mà chúng tôi gọi là hội thảo chiến lược bằng hình ảnh. Những người tham dự gồm có các nhà điều hành cao cấp trong công ty và rất nhiều những người ủng hộ cho EFS, những người các nhà quản lý gặp trong chuyến công tác của họ, bao gồm cả khách hàng của công ty, khách hàng của đối thủ cạnh tranh và một số khách hàng khắt khe nhất của EFS. Trong hai giờ đồng hồ, các nhóm trình bày tất cả 12 chiến lược, 6 chiến lược của nhóm kinh doanh qua mạng và

6 chiến lược của nhóm kinh doanh trực tiếp. Mỗi nhóm có tối đa 10 phút để trình bày mỗi chiến lược, bởi vì họ cho rằng nếu phải mất hơn 10 phút để trình bày, có thể ý tưởng đó quá phức tạp và khó được xem là một ý tưởng tốt. Các sơ đồ chiến lược được treo trên tường để tất cả những người tham dự có thể dễ dàng quan sát.

Sau khi 12 chiến lược được trình bày, mỗi người đánh giá (được mời từ những người tham dự) được trao 5 mảnh giấy dính bảng để dán vào những sơ đồ chiến lược họ đánh giá cao. Người đánh giá có thể dán cả 5 mảnh giấy vào một sơ đồ nếu họ thấy chiến lược đó có tính thuyết phục nhất. Sự rõ ràng và trực tiếp của cách đánh giá này giúp tránh khỏi những quan điểm đôi khi mang tính cục bộ trong quá trình hoạch định chiến lược. Các nhà quản lý chỉ có thể dựa trên tính độc đáo và sự rõ ràng của đường giá trị mà họ xây dựng. Chẳng hạn, một người bắt đầu phần thuyết trình của mình với dòng chữ "Chúng tôi có một chiến lược tuyệt vời đến mức bạn sẽ không phải là khách hàng nữa mà trở thành những người hâm mộ chúng tôi".

Sau khi tờ giấy dính được dán lên, những người đánh giá được yêu cầu giải thích sự lựa chọn của họ. Những người đánh giá cũng được yêu cầu giải thích tại sao họ không chọn những đường giá trị khác.

Sau khi tổng hợp những ý kiến khen và chê của những người đánh giá, các nhóm nhận thấy rằng một phần ba những yếu tố cạnh tranh họ cho là quan trọng nhất lại không mấy có ý nghĩa đối với khách hàng. Một phần ba yếu tố khác không được đưa ra đầy đủ hoặc bị bỏ sót trong giai đoạn hình thành nhận thức. Rõ ràng là các nhà điều hành cần đánh giá lại một số những giả định vốn được đưa ra từ lâu, chẳng hạn như sự phân tách hai mô hình trực tuyến và truyền thống (giao dịch trực tiếp) của EFS.

Họ cũng được biết rằng khách hàng ở mọi thị trường đều có chung một số yêu cầu cơ bản và kỳ vọng những dịch vụ tương tự nhau. Nếu bạn đáp ứng những yêu cầu cơ bản này, khách hàng sẽ sẵn sàng từ bỏ những yêu cầu khác. Những điểm khác biệt về địa phương chỉ trở nên đáng kể khi những yếu tố cơ bản không được đáp ứng đầy đủ. Điều này hoàn toàn là một phát hiện mới đối với những nhà quản lý mà trước kia vốn vẫn nói rằng khu vực họ phụ trách có những đặc điểm độc đáo riêng.

Sau hội thảo về chiến lược, các nhóm cuối cùng đã có thể hoàn thành sứ mệnh của họ. Họ có thể vẽ một đường giá trị sát thực

hơn với chiến lược hiện tại so với những đường giá trị họ tạo ra trước đó, một phần là vì sơ đồ mới đã không tính đến những nét riêng biệt bề ngoài mà EFS thực hiện đối với dịch vụ qua mạng và dịch vụ thông thường. Quan trọng hơn, các nhà quản lý đã có thể vẽ ra một chiến lược trong tương lai vừa có sự độc đáo vừa thỏa mãn cả những nhu cầu có thực đang tiềm ẩn trên thị trường. Hình 4-4 thể hiện sự khác biệt rõ ràng giữa chiến lược hiện tại và chiến lược tương lai của công ty.

Như Hình 4-4 mô tả, trong chiến lược tương lai, EFS đã loại bỏ phần quản lý quan hệ và giảm bớt đầu tư vào quản lý khách hàng, những người đảm nhận việc này giờ sẽ chỉ quản lý những khách hàng quan trọng nhất, những khách hàng hạng AAA. Quyết định đó đã giúp giảm đáng kể chi phí cho EFS bởi vì những nhà quản lý quan hệ và quản lý khách hàng là những nhân viên được trả lương cao nhất trong công ty. Chiến lược tương lai của EFS nhấn mạnh sự thuận tiện, sự an toàn, độ chính xác và tốc độ. Những yếu tố này sẽ được thực hiện thông qua quá trình vi tính hóa, cho phép khách hàng nhập dữ liệu trực tiếp thay vì phải gửi fax tới EFS.

HÌNH 4-4

Chiến lược hiện tại và tương lai của EFS

Sự thay đổi này cũng rút ngắn thời gian giao dịch của các nhân viên trong công ty, bởi phần lớn thời gian của họ bị lãng phí vào việc hoàn thành những công việc giấy tờ và sửa lỗi. Những người giao dịch giờ đây có thể cung cấp nhiều thông tin hơn về thị trường, đây là một yếu tố chính tạo nên thành công. EFS có thể sử dụng Internet để gửi tự động những bản xác nhận tới tất cả các khách hàng. Công ty cũng có thể đưa ra dịch vụ theo dõi khoản thanh toán, giống như Fedex và UPS thực hiện đối với việc chuyển bưu phẩm. Trước đây, ngành giao dịch ngoại hối chưa bao giờ đưa ra những dịch vụ như vậy. Hình 4-5 tóm tắt 4 hành động EFS thực hiện nhằm đổi mới giá trị, tạo nền tảng cho chiến lược đại dương xanh.

HÌNH 4-5

Sơ đồ Loại bỏ-cắt giảm- gia tăng-hình thành:

trường hợp của EFS

Loại bỏ
Cắt giảm
Gia tăng
Hình thành
Quản lý mối quan hệ
Sự an toàn

Độ chính xác
Tốc độ
Nhận xét về thị trường
Giảm bớt
Quản lý giao dịch
Thông tin giao dịch

Đường giá trị mới thể hiện những yếu tố của một chiến lược thành công. Chiến lược mới này có sự tập trung hơn so với chiến lược trước đây; công ty cam kết mạnh mẽ hơn với những khoản đầu tư được thực hiện. Công ty cũng có đường giá trị khác biệt so với những đường giá trị trong ngành và đưa ra được một khẩu hiệu thuyết phục "Fedex trong lĩnh vực giao dịch ngoại tệ: thuận tiện, tin cậy, nhanh chóng và dễ theo dõi". Bằng việc hợp nhất kinh doanh truyền thống và kinh doanh qua mạng thành một dịch vụ hấp dẫn, EFS nhanh chóng giảm bớt được độ phức tạp trong mô hình kinh doanh, khiến cho việc triển khai hệ thống được dễ dàng hơn.

Bước 4: Truyền đạt chiến lược

Sau khi hình thành chiến lược trong tương lai, bước cuối cùng cần làm là truyền đạt chiến lược đó theo một cách thức sao cho bất kỳ nhân viên nào cũng có thể hiểu được. EFS đã phân phát cho các nhân viên một hình ảnh mô tả chiến lược cũ và mới trong cùng một trang giấy để mọi nhân viên đều có thể thấy được công ty đang ở vị trí nào và nên tập trung nỗ lực vào đâu để có một chiến lược hấp dẫn hơn. Những nhà quản lý cao cấp tham gia vào quá trình phát triển chiến lược đã tổ chức những cuộc họp với các nhà quản lý và nhân viên cấp dưới để trình bày chiến lược, giải thích những yếu tố cần loại bỏ, giảm bớt, gia tăng hoặc hình thành để có thể theo đuổi một chiến lược đại dương xanh. Như vậy là những người này chuyển những thông điệp cần thiết cho các nhân viên trực tiếp của họ. Kế hoạch triển khai rõ ràng này tạo ra động lực mạnh mẽ cho các nhân viên tới mức rất nhiều người đã dán một bản sao của sơ đồ này trong phòng nghỉ tạm của công ty như một cách ghi nhớ những công việc ưu tiên mới và những khoảng cách công việc cần lấp đầy của EFS.

Sơ đồ chiến lược mới được sử dụng như tài liệu tham khảo bắt buộc của tất cả các quyết định đầu tư. EFS chỉ chấp nhận những quyết định giúp công ty chuyển hướng từ đường giá trị cũ sang đường giá trị mới. Chẳng hạn khi những văn phòng ở địa phương yêu cầu Phòng công nghệ thông tin đưa thêm đường liên kết trên trang web (điều này trước kia thường được đồng ý mà không cần cân nhắc thêm gì), Phòng công nghệ thông tin đã yêu cầu họ giải thích những liên kết đó có góp phần gì vào việc đưa EFS hướng theo mô hình chiến lược mới hay không. Nếu những văn Phòng tại địa phương không có lý do xác đáng, yêu cầu của họ sẽ bị từ chối. Tương tự như vậy, khi phòng

công nghệ thông tin đề xuất triển khai một hệ thống quản lý văn phòng trị giá hàng triệu đô la, Ban giám đốc sẽ đánh giá hệ thống theo tiêu chí chính là khả năng đáp ứng yêu cầu chiến lược của đường giá trị mới.

Phác họa chiến lược ở cấp độ công ty

Phác thảo chiến lược cũng là một cách để những đơn vị kinh doanh và bộ máy trung tâm của công ty đối thoại với nhau về việc chuyển hướng từ đại dương đỏ sang đại dương xanh. Khi một đơn vị kinh doanh nào đó trình bày chiến lược của họ cho đơn vị khác, tất cả các đơn vị kinh doanh trong công ty có cơ hội hiểu sâu hơn về hoạt động của nhau trong danh mục hoạt động của công ty ở những ngành kinh doanh khác nhau. Ngoài ra, quá trình này cũng giúp tăng cường việc trao đổi những ứng dụng kinh doanh tốt nhất giữa các đơn vị.

Sử dụng sơ đồ chiến lược

Để thấy được hiệu quả của quá trình này, hãy tham khảo cách làm của Samsung Electronics, một công ty ở Hàn Quốc trong việc sử dụng sơ đồ chiến lược. Họ đã trình bày sơ đồ chiến lược tại cuộc họp công ty năm 2000, với sự tham dự của hơn 70 nhà quản lý cấp cao nhất, bao gồm cả Tổng giám đốc. Người đứng đầu các đơn vị đã trình bày sơ đồ chiến lược của họ cùng với kế hoạch triển khai trước những nhà điều hành cao cấp và những đơn vị khác. Các cuộc thảo luận diễn ra rất sôi nổi và một số người đứng đầu các đơn vị đã lập luận rằng sự tự do của các đơn vị trong việc hình thành chiến lược cho tương lai bị hạn chế do họ phải đương đầu với cạnh tranh. Những đơn vị hoạt động không hiệu quả cảm thấy họ không có sự lựa chọn nào khác ngoài việc làm theo những gì đối thủ cạnh tranh đưa ra. Giả thuyết đó đã được chứng minh là sai khi một trong những đơn vị có tốc độ tăng trưởng nhanh nhất - đơn vị kinh doanh điện thoại di động - trình bày sơ đồ chiến lược của mình. Đơn vị này đã đưa ra đường giá trị khác biệt mặc dù họ phải đối mặt với cạnh tranh gay gắt.

Samsung Electronics đã thể chế hóa việc sử dụng sơ đồ chiến lược trong những quyết định kinh doanh quan trọng, bằng cách xây dựng Trung tâm Chương trình Đổi mới Giá trị (VIP - Value Innovation Program) vào năm 1998. Thành viên của nhóm chức năng chéo được thành lập từ các đơn vị kinh doanh khác nhau đã cùng tập hợp lại tại Trung tâm VIP để trao đổi về các dự án chiến lược. Những cuộc thảo luận họ tổ chức thường tập trung vào các sơ đồ chiến lược.

Với những kiến thức về đổi mới giá trị mà các đơn vị này phát triển, trung tâm này, với 20 phòng dự án, đã hỗ trợ các đơn vị trong việc đưa ra các quyết định về sản phẩm và dịch vụ. Năm 2003, trung tâm hoàn thành hơn 80 dự án chiến lược và mở hơn 10 chi nhánh VIP để đáp ứng yêu cầu ngày càng tăng của các đơn vị kinh doanh. Chẳng hạn, loại vô tuyến màn hình LCD 40 inch được tung ra thị trường vào tháng 12/2002 là kết quả của những nỗ lực trong 4 tháng của một nhóm dự án. Tương tự, một nhóm dự án khác cũng hỗ trợ cho chiến lược tung ra loại điện thoại di động bán chạy nhất thế giới SGH T-100, với số lượng bán ra hơn 10 triệu chiếc.

Từ năm 1999, Samsung Electronics đã tổ chức một cuộc hội nghị thường niên cấp công ty về đổi mới giá trị do tất cả các nhà điều hành cấp cao nhất chủ trì. Tại hội nghị này, các dự án lớn nhất về đổi mới giá trị được đưa ra chia sẻ thông qua những buổi thuyết trình và trưng bày sản phẩm, dự án tốt nhất sẽ được trao giải thưởng. Đây là cách thức Samsung Electronics áp dụng trong việc thiết lập hệ thống ngôn ngữ chung, truyền đạt văn hóa tổ chức và những quy tắc chiến lược để đưa các đơn vị kinh doanh trong công ty từ đại dương đỏ sang đại dương xanh.7

Những người đứng đầu các đơn vị kinh doanh trong công ty của bạn có thiếu hiểu biết về các đơn vị khác hay không? Liệu việc truyền đạt những quyết định chiến lược của công ty có được thực hiện không hiệu quả không? Liệu những đơn vị hoạt động với hiệu quả thấp có đổ lỗi cho cạnh tranh? Nếu câu trả lời là có với bất kỳ câu hỏi nào trong số trên, bạn cần tìm cách phác thảo sơ đồ chiến lược và chia sẻ sơ đồ đó giữa các đơn vị kinh doanh.

Sử dụng sơ đồ PMS

Người mở đường-Người di cư-Người định cư (Pioneer-Migator-Settler)

Việc phác thảo chiến lược cũng có thể giúp các nhà quản lý chịu trách nhiệm về chiến lược cấp công ty dự đoán và hoạch định cho sự tăng trưởng và lợi nhuận trong tương lai của công ty. Tất cả những công ty hình thành chiến lược đại dương xanh trong nghiên cứu của chúng tôi đều là những người mở đường, họ không nhất thiết phải phát triển công nghệ mới nhưng phải tạo ra giá trị mới cho khách hàng. Việc mở rộng cách sử dụng từ "người - mở đường" có thể là một cách hữu ích để giả thích về những tiềm năng tăng trưởng của hoạt động kinh doanh hiện tại và tương lai của một công ty.

Những người mở đường trong công ty là những đơn vị kinh doanh đưa ra được giá trị chưa từng có từ trước đến nay. Đó là những nhà chiến lược đại dương xanh của bạn và là nguồn lực mạnh mẽ nhất cho sự tăng trưởng có lợi nhuận. Những đơn vị kinh doanh này thu hút được một số lượng lớn khách hàng. Đường giá trị của họ khác biệt so với các đối thủ cạnh tranh trong sơ đồ chiến lược. Ở một thái cực khác là những người định cư. Đây là những đơn vị kinh doanh có đường giá trị giống với hình dạng đường giá trị cơ bản trong ngành. Họ đi theo hướng bắt chước các đối thủ khác. Những người định cư thường không đóng góp nhiều cho sự tăng trưởng trong tương lai của công ty. Họ chìm đắm trong đại dương đỏ.

Những người di cư ở khoảng giữa của hai loại trên. Những đơn vị kinh doanh này mở rộng đường giá trị trong ngành bằng cách đưa ra nhiều giá trị hơn cho khách hàng với mức giá thấp hơn, nhưng họ không làm thay đổi hình dạng cơ bản của đường giá trị. Những đơn vị kinh doanh này mang lại cho khách hàng những giá trị được đổi mới chứ không phải là giá trị được đổi mới. Đó là những đơn vị kinh doanh có chiến lược ở khoảng ranh giới giữa đại dương đỏ và đại dương xanh.

Một bài tập hữu ích đối với đội ngũ quản lý công ty trong việc theo đuổi sự tăng trưởng có lợi nhuận là đặt những danh mục đầu tư hiện tại và tương lai của công ty vào sơ đồ PMS (người mở đường - người di cư - người định cư). Trong bài tập này, người định cư là những đơn vị kinh doanh sản phẩm hàng hóa giống đối thủ cạnh tranh trong ngành, người di cư là những đơn vị kinh doanh chào bán sản phẩm dịch vụ tốt hơn mức trung bình của ngành và người mở đường là những đơn vị kinh doanh duy nhất nhận được sự ủng hộ của một số lượng lớn các khách hàng.

Nếu cả danh mục đầu tư hiện tại và tương lai đều bao gồm chủ yếu những người định cư, công ty sẽ có đường tăng trưởng với độ dốc thấp, hoạt động giới hạn trong đại dương đỏ và cần phải đẩy mạnh việc đổi mới giá trị. Mặc dù hiện tại công ty có thể vẫn thu được lợi nhuận do những người định cư vẫn kiếm được tiền, nhưng công ty có khả năng sa đà vào việc bắt chước đối thủ cạnh tranh và thường xuyên phải đối mặt với sự cạnh tranh gay gắt về giá.

Nếu trong các hoạt động hiện tại và tương lai của công ty chủ yếu bao gồm những người di cư, công ty có thể hy vọng có tốc độ tăng trưởng ở mức trung bình. Nhưng công ty không khai thác được tiềm năng tăng trưởng, và có nguy cơ bị các công ty theo đuổi

chiến lược đổi mới giá trị đẩy ra ngoài rìa. Theo kinh nghiệm của chúng tôi, khi một ngành càng có nhiều người định cư, thì cơ hội cho sự đổi mới về giá trị trong việc tạo ra đại dương xanh với khoảng thị trường mới càng lớn.

Bài tập này đặc biệt có giá trị với những nhà quản lý muốn vươn tầm nhìn ra xa hơn hoạt động hiện tại. Doanh thu, khả năng sinh lời, thị phần và sự thỏa mãn của khách hàng là những thước đo vị thế hiện tại của một công ty. Đối lập với những tư duy chiến lược kiểu truyền thống, những thước đo trên không thể chỉ ra con đường tới tương lai bởi vì những thay đổi về môi trường diễn ra quá nhanh. Thị phần hiện tại là kết quả của hiệu quả hoạt động trong quá khứ. Hãy nghĩ tới sự đảo lộn về mặt chiến lược và sự thay đổi thị phần diễn ra khi CNN bước vào thị trường tin tức ở Mỹ. ABC, CBS, NBC đều bị đánh bại dù trước đó họ có thị phần lớn.

Những nhà điều hành hàng đầu cần sử dụng giá trị và đổi mới làm những thước đo quan trọng để quản lý danh mục đầu tư. Họ cần sử dụng sự đổi mới làm thước đo bởi vì nếu không có sự đổi mới, các công ty sẽ mắc kẹt trong cái bẫy của sự cải tiến để cạnh tranh. Họ cần sử dụng giá trị làm thước đo bởi vì những ý tưởng đổi mới sẽ chỉ mang lại lợi nhuận khi chúng gắn với những gì mà khách hàng sẵn sàng chi trả.

Rõ ràng là các nhà điều hành cao cấp nên hướng tổ chức của họ tới việc chuyển đổi cán cân của danh mục đầu tư trong tương lai về phía những người mở đường. Đó là con đường dẫn tới sự tăng trưởng có lợi nhuận. Sơ đồ PMS được đưa ra trong Hình 4-6 mô tả hướng đi này, nó chỉ ra điểm phân tán của danh mục đầu tư trong công ty, tại đây sự tập trung của danh mục đầu tư hiện tại bao gồm 12 đơn vị kinh doanh (thể hiện bằng 12 điểm) sẽ chuyển ưu thế từ những người định cư sang cân bằng hơn với những người di cư và người mở đường.

Tuy nhiên, khi thúc đẩy các đơn vị kinh doanh về hướng trở thành người mở đường, các nhà điều hành cao cấp nên biết rằng những người định cư có tiềm năng tăng trưởng không cao nhưng thường thì đây là những đơn vị tạo nguồn tiền mặt cho công ty. Mặt khác, những đơn vị mở đường có tiềm năng tăng trưởng cao nhất nhưng thường tốn nhiều tiền đầu tư ban đầu để có thể phát triển và mở rộng. Hiển nhiên là mục đích của các nhà quản lý là quản lý danh mục đầu tư nhằm tạo sự cân bằng giữa tăng trưởng có lợi nhuận và luồng tiền mặt tại một thời điểm nhất định.

Vượt qua những giới hạn của quá trình hoạch định chiến lược

Các nhà quản lý thường tỏ ra không hài lòng với việc hoạch định chiến lược trong hiện tại, một hoạt động cốt lõi của chiến lược. Sự không hài lòng này có thể ngấm ngầm hoặc được thể hiện ra bên ngoài. Đối với họ, việc hoạch định chiến lược cần thiên về xây dựng trí tuệ tập thể hơn là hoạch định từ trên xuống hoặc từ dưới lên. Họ cho rằng quá trình này nên hướng nhiều hơn đến vấn đề truyền đạt chứ không chỉ vẽ ra trên giấy tờ và nên hướng tới việc xây dựng một sơ đồ tổng thể hơn là tính toán các con số.

HÌNH 4-6

Kiểm tra tiềm năng tăng trưởng

của một danh mục đầu tư kinh doanh

Nên đưa ra những đường lối mang tính sáng tạo mà không thiên về phân tích chặt chẽ, nên có những cam kết mang tính khích lệ, khơi dậy thiện chí thay cho những cam kết theo hướng mặc cả, điều đình. Tuy nhiên, bất chấp mong muốn thay đổi, vẫn chưa có nhiều hoạt động được triển khai nhằm xây dựng một giải pháp khả thi thay cho chiến lược hiện tại - nhiệm vụ quản lý thiết yếu nhất xét về mặt hầu hết mọi công ty đều cần thực hiện nó nhưng lại phải mất vài tháng mỗi năm để hoàn thành.

Việc xây dựng quá trình hoạch định chiến lược bằng cách phác thảo sơ đồ chiến lược đã cho thấy sự không hài lòng của các nhà quản lý đối với việc hoạch định chiến lược hiện tại và cách làm mới thu được nhiều kết quả tốt hơn. Như Aristotle đã chỉ ra "Trí não không bao giờ suy nghĩ mà không gắn với một hình ảnh". Tất nhiên là việc phác thảo sơ đồ chiến lược và sơ đồ PMS không phải là việc duy nhất phải làm trong quá trình hoạch định chiến lược. Ở một số giai đoạn, bạn cũng cần soạn thảo, tổng hợp và trao đổi các số liệu và tài liệu. Nhưng chúng tôi tin rằng các nội dung chi tiết sẽ được đặt đúng chỗ và dễ dàng hơn nếu các nhà quản lý bắt đầu với sơ đồ tổng thể về cách tránh khỏi cạnh tranh như thế nào. Các phương pháp phác thảo chiến lược được đề xuất ở đây sẽ đặt chiến lược vào đúng chỗ của nó trong quá trình hoạch định chiến lược và chúng sẽ cải thiện cơ hội hình thành đại dương xanh cho các công ty một cách đáng kể.

Tiếp theo, bạn sẽ làm thế nào để tối đa hóa quy mô của đại dương xanh mà bạn đã xây dựng nên? Chương tiếp theo sẽ đề cập vấn đề này.

Chương 5
Vươn ra ngoài nhu cầu tồn tại

Không công ty nào dám mạo hiểm vượt ra ngoài đại dương đỏ để rồi tự đặt mình vào tình trạng rối loạn. Câu hỏi đặt ra là làm thế nào để tối đa hóa quy mô của đại dương xanh? Điều này đưa chúng ta tới nguyên lý thứ ba của chiến lược đại dương xanh: Vươn ra bên ngoài nhu cầu hiện tại. Đây là yêu cầu cơ bản để tạo được sự đổi mới về giá trị. Cách tiếp cận này giúp giảm bớt rủi ro về quy mô liên quan tới việc hình thành thị trường mới, thông qua việc tập hợp những nhu cầu lớn nhất cho một sản phẩm hay dịch vụ mới.

Để làm được việc này, các công ty cần nhìn nhận lại hai phương thức triển khai chiến lược thông thường. Đó là tập trung vào khách hàng hiện tại và hướng tới phân đoạn thị trường nhỏ hơn nữa để đáp ứng những nhu cầu khác nhau của khách hàng. Thông thường, để tăng thị phần, các công ty tìm cách duy trì và mở rộng thêm khách hàng hiện tại. Điều này thường dẫn tới những phân đoạn thị trường hẹp hơn và những điều chỉnh sản phẩm dịch vụ nhiều hơn để đáp ứng nhu cầu của khách hàng. Cạnh tranh càng gay gắt thì sự điều chỉnh này càng lớn. Khi các công ty cạnh tranh qua việc nắm bắt sở thích của khách hàng trong phân đoạn thị trường nhỏ hơn, họ thường mạo hiểm với việc tạo ra những thị trường mục tiêu quá nhỏ.

Để tối đa hóa quy mô của đại dương xanh, các công ty cần thực hiện một quá trình đảo ngược. Thay vì tập trung vào khách hàng, họ cần quan tâm tới những người chưa mua hàng. Và thay vì tập trung vào sự khác biệt giữa các khách hàng, họ cần tìm hiểu một sự tương đồng trong đánh giá về giá trị của khách hàng. Điều đó cho phép các công ty vươn ra ngoài nhu cầu hiện tại để tìm đến với những khách hàng mới.

Hãy tìm hiểu chiến lược của Callaway Golf. Họ đã tạo nên nhu cầu mới bằng cách hướng sang những đối tượng chưa phải là khách hàng. Trong khi ngành kinh doanh phục vụ môn chơi gôn ở Mỹ phải giành giật để có được thị phần lớn hơn trong khoảng thị trường hiện tại thì Callaway đã tạo ra một đại dương xanh với nhu cầu mới. Công ty này đã đặt ra câu hỏi: tại sao những người say mê thể thao và những người tham gia các câu lạc bộ ở vùng nông thôn lại không xem gôn là một môn thể thao? Qua việc tìm hiểu lý do tại sao mọi người lại không hào hứng với môn chơi này, họ đã nhận thấy rằng đa số những người không chơi gôn đều cho rằng việc đánh bóng quá khó. Đầu gậy đánh gôn có kích thước nhỏ khiến người chơi phải tập trung và mất thời gian nắm vững kĩ thuật. Kết quả là những người mới chơi giảm dần sự hào hứng, do phải mất quá nhiều thời gian mới có thể chơi tốt môn thể thao này.

Điều đó giúp Callaway nhận thấy một nhu cầu mới. Họ đã đầu tư vào sản phẩm Big Bertha, một chiếc gây chơi gôn với đầu gậy lớn, giúp cho việc đánh bóng trở nên dễ dàng hơn. Với sản phẩm Big Bertha, nhiều người chưa từng chơi gôn đã bắt đầu say mê môn thể thao này, những người đã và đang gắn bó với sân gôn cảm thấy hài lòng hơn. Big Bertha trở thành sản phẩm bán chạy nhất. Với sự ủng hộ từ phía khách hàng, người ta nhận thấy rằng đa số những khách hàng hiện tại đã từng không hài lòng với việc họ khó có thể cải thiện được kĩ năng chơi gôn của họ. Loại gậy chơi gôn mới sẽ làm giảm bớt những khó khăn này.

Tuy nhiên, có một điều rất thú vị là khác với đối tượng không mua hàng, khách hàng hiện tại ngầm chấp nhận những điểm yếu của sản phẩm, dịch vụ. Mặc dù đa số khách hàng hiện tại cảm thấy không hài lòng, nhưng họ xem đây là điều tất yếu phải chấp nhận. Thay vì yêu cầu người sản xuất gậy chơi gôn cải tiến sản phẩm, họ chấp nhận sử dụng chiếc gậy có đầu nhỏ. Khi tìm hiểu những đối tượng chưa phải là khách hàng và tập trung vào yêu cầu chung của họ, Callaway nhận thấy cách thức tạo ra nhu cầu mới và mang đến cho cả khách hàng và người chưa mua hàng một sự đột phá về giá trị.

Vậy thì bạn cần tập trung sự chú ý của mình vào đâu? - vào việc dành lấy thị phần lớn hơn trong số khách hàng hiện tại hay tạo ra nhu cầu mới để thu hút những người chưa phải là khách hàng? Bạn có tìm ra điểm tương đồng trong những yếu tố được khách hàng coi trọng hay bạn tìm cách thỏa mãn những yêu cầu khác biệt của khách hàng bằng việc phân đoạn thành những thị trường nhỏ hơn? Để vươn ra bên ngoài nhu cầu hiện tại, hãy nghĩ đến

những người chưa phải là khách hàng trước khi nghĩ đến các khách hàng hiện tại, nghĩ tới những điểm tương đồng trước khi nghĩ tới sự khác biệt và nghĩ tới hướng mở rộng hơn là phân nhỏ các phân đoạn thị trường.

Ba cấp bậc phân chia đối tượng bên ngoài nhóm khách hàng hiện tại

Mặc dù những đối tượng bên ngoài nhóm khách hàng hiện tại hứa hẹn mang lại những cơ hội đại dương xanh nhưng rất ít công ty tìm hiểu để khai thác nhu cầu của đối tượng này. Để biến nhu cầu tiềm ẩn đó thành nhu cầu thực, các công ty cần đi sâu tìm hiểu những người chưa mua sản phẩm, dịch vụ của mình.

Có ba cấp bậc phân chia những người chưa mua hàng nhưng có thể trở thành khách hàng. Sự phân chia này dựa trên tiêu chí khoảng cách giữa họ với thị trường ngành của bạn. Như được mô tả trong Hình 5-1, đối tượng ở lớp thứ nhất có vị trí gần nhất với thị trường ngành của bạn. Họ ở ngấp nghé bên rìa thị trường. Họ là những người mua rất ít sản phẩm dịch vụ trong ngành nhưng lại là những đối tượng bạn cần chú ý đến. Họ chỉ chờ có sản phẩm, dịch vụ mới tốt hơn là sẽ từ bỏ thị trường hiện tại. Tuy nhiên, nếu trong ngành xuất hiện một sự đột phá về mặt giá trị, họ không những sẽ tiếp tục trung thành mà còn trở thành khách hàng thường xuyên hơn.

Lớp thứ hai là những người từ chối sử dụng sản phẩm, dịch vụ trong ngành của bạn. Họ có nhu cầu về sản phẩm dịch vụ trong ngành của bạn và xem đó như một sự lựa chọn nhưng lại không sử dụng. Lấy ví dụ, trong trường hợp của Callaway, đối tượng thuộc lớp thứ hai là những người yêu thể thao, đặc biệt là môn tennis, họ có khả năng chơi gôn nhưng không chọn môn thể thao này.

HÌNH 5-1

Ba cấp bậc phân chia những đối tượng

bên ngoài nhóm khách hàng hiện tại

Thị trường của bạn

Lớp thứ nhất

Lớp thứ

hai

Lớp thứ

ba

Giá trị người mua

Chi phí

Sự

đổi mới giá trị

Theo đuổi đồng thời Chiến lược Khác biệt hóa và Chi phí thấp.

Lớp thứ nhất: Nhóm khách hàng gần nhất với thị trường ngành của bạn, họ đang chờ sản phẩm dịch vụ mới tốt hơn để từ bỏ thị trường hiện tại

Lớp thứ hai: Nhóm khách hàng "từ chối" sản phẩm dịch vụ trong ngành của bạn

Lớp thứ ba: Nhóm khách hàng "chưa được khai thác", họ ở xa thị trường ngành của bạn nhất.

Lớp thứ ba đứng ở vị trí xa nhất. Họ là những người chưa bao giờ có ý định mua sản phẩm, dịch vụ trong ngành của bạn. Thông qua việc tập trung vào những điểm chung cơ bản nhất giữa khách hàng hiện tại và những nhóm đối tượng chưa phải là khách hàng, các công ty có thể hiểu được cách thức lôi kéo họ vào thị trường mới.

Bây giờ chúng ta hãy cũng xem xét từng cấp bậc trong 3 lớp trên để biết cách thu hút những người chưa phải là khách hàng và mở ra đại dương xanh cho hoạt động kinh doanh của bạn.

Lớp thứ nhất

Những khách hàng "tương lai gần" là những người sử dụng rất ít sản phẩm, dịch vụ hiện tại, họ xem đó như một giải pháp tạm thời khi tìm kiếm những sản phẩm, dịch vụ tốt hơn. Khi tìm được, họ sẵn sàng chuyển sang mua loại hàng hóa tốt hơn đó. Do đó, họ được coi là đang đứng ngấp nghé ở ranh giới thị trường. Một thị trường sẽ trở nên trì trệ và gặp khó khăn trong việc tăng trưởng khi số lượng những khách hàng loại này tăng lên. Ẩn bên trong nhóm khách hàng thứ nhất này là một đại dương với nhu cầu

chưa được khai thác đang chờ đáp ứng.

Prêt à manger, một chuỗi cửa hàng ăn nhanh ở Anh được khai trương vào năm 1988 đã mở ra đại dương xanh bằng việc khai thác nhu cầu tiềm ẩn rất lớn của nhóm khách hàng thứ nhất. Trước Prêt à manger, những người làm việc tại các trung tâm thành phố ở châu Âu thường hay lui tới nhà hàng để ăn trưa. Bữa ăn ở các nhà hàng khá ngon miệng và được trình bày đẹp mắt. Tuy nhiên, số những đối tượng khách hàng thuộc lớp thứ nhất khá cao và ngày càng tăng. Khách hàng ngày càng quan tâm nhiều hơn đến yếu tố dinh dưỡng trong bữa ăn, điều đó khiến họ phải nhìn nhận lại việc đi ăn ở nhà hàng. Còn những người làm công sở không phải lúc nào cũng có thời gian ngồi ăn trưa. Giá cả trong một số nhà hàng cũng ở mức quá cao khiến họ không thể ăn thường xuyêởn đó được. Vì thế, những người làm việc trong công sở chuyển sang ăn trưa ở các quán ăn hoặc mang đồ ăn từ nhà hay thậm chí bỏ bữa trưa.

Những đối tượng khách hàng thuộc lớp thứ nhất này đang tìm kiếm giải pháp tốt hơn. Mặc dù giữa họ có nhiều điểm khác biệt nhưng họ cùng có chung 3 yêu cầu cơ bản nhất: muốn có bữa trưa phục vụ nhanh, thức ăn tươi và giàu dinh dưỡng, giá cả hợp lý.

Những điều rút ra từ việc tìm hiểu những yêu cầu chung của đối tượng này khiến Prêt à manger nhận ra cách thức mở ra một nhu cầu mới chưa được khai thác. Cách thức của Prêt à manger rất đơn giản. Họ bán những chiếc bánh sandwich ngon không kém gì loại bánh được bán trong nhà hàng, bánh được làm từ những loại thực phẩm tốt nhất, phục vụ với tốc độ nhanh hơn trong nhà hàng, thậm chí nhanh hơn cả những cửa hàng bán đồ ăn nhanh. Bánh cũng được trình bày rất đẹp mắt với giá phải chăng.

Hãy thử tìm hiểu thêm về Prêt à manger. Cửa hàng Prêt à manger được thiết kế theo phong cách Art Deco. Trên tường có những ngăn làm lạnh chứa hơn 30 loại bánh sandwich (với giá trung bình từ 4 đến 6 đô la). Bánh được làm ngay trong ngày tại cửa hiệu, với những nguyên vật liệu tươi được mua từ sáng sớm. Người mua cũng có thể chọn những món khác như sa lát, sữa chua, bánh puddinh, nước trái cây và sushi. Mỗi cửa hàng đều có bếp riêng và những đồ ăn khô được chế biến bởi những nhà sản xuất có chất lượng đảm bảo. Thậm chí tại những cửa hàng ở New York, Prêt à manger vẫn có thể cung cấp bánh mì que nhập từ Paris, bánh sừng bò của Bỉ, bánh ngọt Đan Mạch. Họ không để lại thực phẩm tồn đến ngày hôm sau. Tất cả những đồ ăn không bán hết được mang tặng những người vô gia cư.

Ngoài việc bán những chiếc bánh sandwich có đủ chất dinh dưỡng cùng những loại đồ ăn tươi ngon khác, Pret còn tăng tốc độ phục vụ khách hàng. Nếu mua hàng tại các cửa hàng bán đồ ăn nhanh, người mua phải xếp hàng - đặt mua - thanh toán - chờ - nhận đồ ăn thì khi mua tại Prêt à manger , khách hàng chỉ cần xem đồ ăn - chọn món - thanh toán - nhận hàng. Trung bình khách hàng chỉ mất 90 giây từ lúc bước vào cho đến lúc rời cửa hàng. Đó là do Prêt à manger đã làm những chiếc bánh sandwich và các món ăn khác với số lượng lớn theo một quy trình được tiêu chuẩn hóa cao, không làm theo yêu cầu của từng khách hàng, không phục vụ từng khách hàng mà để họ tự lựa chọn như mua hàng trong siêu thị.

Trong khi những cửa hàng ăn tại chỗ đang ngày càng ít khách, Prêt à manger lại thu hút thêm một số lượng lớn khách hàng trước đây hiếm khi ăn trưa bên ngoài. Họ mua đồ ăn của Prêt à manger thường xuyên hơn. Ngoài ra, những khách hàng vẫn đang hài lòng với việc ăn trưa tại nhà hàng cũng thử mua đồ ăn của Prêt à manger. Mặc dù nhiều khách hàng vẫn ăn bữa trưa ở các nhà hàng nhưng họ cũng bị thuyết phục bởi những gì Prêt à manger mang lại. Tuy nhiên, họ không nghĩ đến việc tìm sự lựa chọn tốt hơn cho bữa trưa của mình. Qua ví dụ này, chúng ta có thể rút ra một bài học, đó là đối tượng chưa phải là khách hàng thường mang lại nhiều ý tưởng mới để mở ra đại dương xanh hơn là những người đang tương đối hài lòng với sản phẩm dịch vụ hiện tại.

Hiện nay Prêt à manger có 130 cửa hàng ở Anh, bán ra hơn 25 triệu chiếc bánh sandwich mỗi năm, họ cũng mới mở thêm cửa hàng ở New York và Hongkong. Năm 2002 họ đạt doanh số bán hàng hơn 100 triệu bảng Anh (160 triệu đô la). Tiềm năng tăng trưởng của Prêt à manger khiến McDonald đã quyết định mua 33% cổ phiếu của công ty này.

Những lý do nào khiến đối tượng khách hàng đang ngấp nghé bên ngoài bỏ đi và rời khỏi ngành kinh doanh của bạn? Hãy tìm kiếm những điểm tương đồng trong yêu cầu của họ. Tập trung vào những điểm này thay vì tập trung vào những điểm khác biệt giữa họ. Bạn sẽ thấy được cách phân đoạn lại thị trường và mở ra đại dương mới với những nhu cầu tiềm ẩn chưa được khai thác.

Lớp thứ hai

Đó là những người từ chối sử dụng sản phẩm, dịch vụ ngành của bạn hiện đang cung cấp, bởi vì họ nhận thấy sản phẩm, dịch vụ đó

không cần thiết. Nhu cầu của họ được đáp ứng bằng những cách khác hoặc bị bỏ qua. Tuy nhiên, đằng sau những đối tượng này là một đại dương với nhu cầu đang chờ để được khai thác.

Hãy xem xét trường hợp của JCDecaux, một công ty của Pháp chuyên kinh doanh những không gian quảng cáo ngoài trời đã lôi kéo những khách hàng từ chối sử dụng sản phẩm, dịch vụ bước vào thị trường của họ. Trước khi JCDecaux đưa ra một hình thức quảng cáo ngoài trời mới trên những "tài sản công cộng" vào năm 1964, trong ngành chỉ có hai hình thức là quảng cáo bằng bảng hiệu và quảng cáo trên các phương tiện giao thông. Những tấm bảng quảng cáo được đặt ở ngoại vi thành phố và dọc theo những con đường nơi người tham gia giao thông nhanh chóng đi qua còn quảng cáo trên các phương tiện giao thông là những hình ảnh trên xe buýt và taxi, mọi người chỉ nhìn thấy khi xe đi lướt qua.

Quảng cáo ngoài trời không phải là phương tiện được các công ty sử dụng phổ biến bởi vì người ta chỉ nhìn thấy nội dung quảng cáo khi đang di chuyển. Những quảng cáo ngoài trời chỉ lọt vào tầm nhìn của người qua lại trong khoảng thời gian ngắn và số lần lặp lại thấp. Đặc biệt đối với những công ty ít được nhiều người biết đến tên tuổi, phương tiện quảng cáo này kém hiệu quả bởi vì họ không thể truyền đạt những thông điệp phức tạp cần thiết để giới thiệu tên tuổi và sản phẩm của mình. Do đó, nhiều công ty đã từ chối sử dụng hình thức quảng cáo ngoài trời, một phần vì họ thấy không hiệu quả, một phần vì chi phí cao.

Khi nghĩ đến yêu cầu chung cơ bản của những đối tượng từ chối sử dụng sản phẩm dịch vụ của ngành, JCDecaux nhận thấy lý do chính khiến ngành này vẫn chưa phổ biến và chưa mở rộng đó là thiếu những quảng cáo tĩnh tại các khu vực trung tâm thành phố. Khi tìm kiếm giải pháp cho vấn đề này, JCDecaux nhận thấy rằng có thể hợp tác với chính quyền thành phố để kinh doanh những vị trí quảng cáo này, chẳng hạn như điểm chờ xe buýt, nơi mọi người dừng lại khoảng vài phút và có thời gian để đọc quảng cáo. JCDecaux lập luận rằng nếu họ có thể được sử dụng các địa điểm này để đặt quảng cáo ngoài trời, họ có thể biến đối tượng thuộc lớp thứ hai thành khách hàng thực sự.

Điều đó khiến họ nảy sinh ý tưởng cung cấp và bảo trì, sửa sang miễn phí các tài sản công cộng cho chính quyền thành phố. JCDecaux nhận thấy rằng nếu doanh số thu được từ việc bán không gian cho quảng cáo vượt quá chi phí cung cấp và bảo dưỡng tài sản công cộng trên đường phố, công ty sẽ tăng trưởng có lợi nhuận.

Bằng cách này, JCDecaux tạo ra một bước đột phá về giá trị cho nhóm khách hàng thuộc lớp thứ hai, cho chính quyền thành phố và cho chính công ty mình. Chiến lược này đã giúp chính quyền thành phố cắt giảm được khoản chi phí đầu tư cho đô thị. Để đổi lại, JCDecaux có được đặc quyền đưa những biển quảng cáo lên những tài sản công cộng đặt tại khu vực trung tâm thành phố. Khi quảng cáo được đặt ở trung tâm thành phố, thời gian xuất hiện trung bình trước đối tượng khách hàng tiềm năng tăng lên, đồng thời cho phép các công ty đưa ra những nội dung quảng cáo phong phú hơn. Thêm vào đó, JCDecaux có thể giúp các công ty đưa ra những chiến dịch quảng cáo trong 2 đến 3 ngày, thay vì 15 ngày đối với những chiến dịch quảng cáo trên bảng quảng cáo thông thường.

Đáp lại dịch vụ mới mang lại giá trị đặc biệt của JCDecaux, nhiều khách hàng trước đây từ chối sử dụng hình thức quảng cáo này đã quay trở lại. Ngành quảng cáo trên các tài sản công cộng có tốc độ tăng trưởng cao nhất. Chi phí cho quảng cáo trên đường phố trên toàn thế giới từ năm 1995 đến năm 2000 tăng 60%, trong khi tổng chi phí của ngành quảng cáo bằng hình ảnh tăng 20%.

Với việc ký kết hợp đồng từ 8 đến 25 năm với chính quyền thành phố, JCDecaux có được đặc quyền trưng quảng cáo dài hạn trên các tài sản công cộng. Ngoài khoản đầu tư vốn ban đầu, chi phí của JCDecaux trong những năm tiếp theo chỉ là bảo dưỡng và làm mới. Lợi nhuận hoạt động lên tới 40% so với 14% của quảng cáo trên biển hiệu và 18% của quảng cáo trên phương tiện vận tải. Hợp đồng độc quyền và lợi nhuận hoạt động cao tạo ra một nguồn doanh thu và lợi nhuận ổn định trong dài hạn. Với mô hình kinh doanh này, JCDecaux có được bước đột phá về mặt giá trị cho chính công ty.

Hiện nay, JCDecaux là nhà cung cấp không gian quảng cáo trên đường phố số 1 trên toàn thế giới, với 283.000 biển quảng cáo tại 33 quốc gia. Ngoài ra, nhờ việc hướng tới đối tượng khách hàng tiềm năng thuộc lớp thứ hai và tập trung vào những lý do cơ bản khiến họ từ chối sử dụng dịch vụ của ngành, JCDecaux cũng làm tăng nhu cầu quảng cáo ngoài trời của các khách hàng hiện tại trong ngành. Trước khi JCDecaux đưa ra dịch vụ mới, những khách hàng hiện tại trong ngành xem quảng cáo bằng bảng hiệu và trên các phương tiện vận tải là những lựa chọn duy nhất có thể có. Một lần nữa, chính những đối tượng chưa phải là khách hàng đã giúp điều chỉnh lại các giả định ngầm của ngành nhằm tạo ra đột phá về mặt giá trị cho tất cả những đối tượng liên quan.

Những lý do chính khiến khách hàng thuộc lớp thứ hai từ chối sử dụng sản phẩm và dịch vụ ngành bạn cung cấp là gì? Hãy tìm hiểu những yêu cầu chung của họ. Tập trung vào đó thay vì tập trung vào những điểm khác biệt. Bạn sẽ có được những ý tưởng về cách thức mở ra một đại dương xanh với nhu cầu tiềm ẩn chưa được khai thác.

Lớp thứ ba

Lớp thứ ba trong vòng tròn đối tượng bên ngoài nhóm khách hàng hiện tại là lớp có khoảng cách xa nhất so với thị trường hiện tại của ngành. Thông thường, chưa có công ty nào trong ngành nhắm đến những đối tượng khách hàng chưa được khai thác này và xem họ như những khách hàng tiềm năng. Đó là vì đôi khi các công ty trong ngành nghĩ rằng nhu cầu của họ cùng với những cơ hội gắn với việc khai thác nhu cầu đó là của ngành kinh doanh khác.

Nhiều công ty có thể sẽ tiếc nuối khi biết họ đã để mất bao nhiêu khách hàng thuộc lớp thứ ba này. Chẳng hạn, người ta vẫn cho rằng dịch vụ làm trắng răng do các bác sỹ nha khoa độc quyền cung cấp, chứ không phải các công ty bán hàng tiêu dùng chăm sóc răng miệng. Vì lý do đó, cho đến nay các công ty bán sản phẩm chăm sóc răng miệng không quan tâm đến nhu cầu làm trắng răng. Khi họ chú ý đến những khách hàng có nhu cầu này, họ sẽ nhận thấy một đại dương với nhu cầu tiềm ẩn đang chờ được khai thác. Họ cũng nhận thấy rằng họ có khả năng cung cấp dịch vụ làm trắng răng an toàn, chất lượng cao và chi phí thấp, từ đó tạo ra tiềm năng tăng trưởng lớn.

Khả năng này có thể ứng dụng vào hầu hết các ngành. Thử tìm hiểu ngành phòng không của Mỹ. Người ta đã lập luận rằng điểm dễ bị tổn thương nhất của lực lượng quân sự Mỹ là không thể kiểm soát chi phí máy bay.1 Theo một báo cáo của Lầu Năm Góc năm 1993, chi phí tăng cao cùng với ngân sách thu hẹp dần đã khiến quân đội không có kế hoạch thay thế những chiếc máy bay chiến đấu đang già nua.2 Những nhà lãnh đạo quân sự lo ngại rằng nếu quân đội không thể tìm ra cách khác để chế tạo máy bay, nước Mỹ sẽ không có đủ máy bay cho lực lượng không quân.

Thông thường, ba lực lượng hải quân, thủy quân và không quân có những tiêu chí khác nhau trong việc đánh giá về chiếc máy bay lý tưởng cho chiến đấu và do đó mỗi lực lượng lại thiết kế và chế tạo máy bay một cách độc lập. Lực lượng hải quân cần những chiếc máy bay có độ bền để chống lại được áp lực khi hạ cánh trên

boong tàu. Lực lượng thủy quân muốn có chiếc máy bay với khả năng cất cánh và hạ cánh trong thời gian ngắn. Lực lượng không quân muốn có những chiếc máy bay tốc độ nhanh nhất và thiết kế phức tạp nhất.

Trong lịch sử, sự khác biệt giữa các lực lượng quân sự này được xem là điều tất yếu, ngành không gian vũ trụ và phòng thủ được chia thành ba bộ phận tách biệt. Dự án sản xuất máy bay cường kích (JSF) là một thách thức mới với những thông lệ trong ngành.3 Dự án này hướng tới việc khai thác cả ba lực lượng quân sự trên, tạo nên một thị trường mới cho loại máy bay chiến đấu giá thấp, hoạt động tốt. Thay vì chấp nhận sự phân đoạn thị trường hiện tại và phát triển những sản phẩm theo những yêu cầu khác biệt về thông số kĩ thuật và tính năng của từng lực lượng quân sự, dự án JSF đã tìm kiếm những yêu cầu chung của cả ba lực lượng, những yếu tố trước đây ít được xem xét đến.

Nhóm dự án đã phát hiện ra rằng hai yếu tố cấu thành nên chi phí cao nhất khi sản xuất máy bay của ba nhóm này là: phần mềm ứng dụng trong hàng không và động cơ. Việc sản xuất chung phần mềm và động cơ cho cả lực lượng sẽ giúp giảm chi phí một cách đáng kể. Thêm vào đó, mặc dù mỗi lực lượng lại có nhiều yêu cầu riêng nhưng máy bay họ đều thực hiện những nhiệm vụ giống nhau.

Nhóm dự án JSF tìm hiểu những yếu tố ảnh hưởng đến quyết định mua máy bay của từng lực lượng quân sự. Thật thú vị khi kết quả cho thấy số các yếu tố này không nhiều. Lực lượng hải quân quan tâm đến hai yếu tố chính: độ bền và khả năng bảo trì. Do máy bay của lực lượng hải quân tập trung tại hàng không mẫu hạm cách hàng ngàn dặm so với điểm bảo dưỡng máy bay gần nhất, họ cần loại máy bay dễ bảo dưỡng và có độ bền cao để có thể chịu được lực va đập khi hạ cánh cũng như việc tiếp xúc thường xuyên với muối biển. Tuy nhiên, lực lượng hải quân lo ngại rằng yêu cầu của họ khác với yêu cầu của thủy quân và không quân nên họ đã đặt mua máy bay riêng.

Lực lượng thủy quân cũng có những yêu cầu khác với hai lực lượng kia, nhưng cũng chỉ có hai yếu tố chính liên quan đến quyết định mua máy bay riêng, đó là: cất cánh nhanh, hạ cánh theo chiều thẳng đứng và khả năng chống trả mạnh mẽ. Để hỗ trợ đội quân ở những vùng xa và ác liệt, lực lượng thủy quân cần loại máy bay hoạt động như một chiếc máy bay chiến đấu phản lực, đồng thời có thể bay lượn như máy bay trực thăng. Với quãng đường bay dài, ở độ cao thấp, lực lượng thủy quân cần loại máy

bay được trang bị pháo sáng, thiết bị phá nhiễu điện tử để lẩn tránh tên lửa đất đối không của kẻ thù bởi vì máy bay của họ là những mục tiêu khá dễ bị phát hiện do hoạt động ở tầm thấp.

Được giao nhiệm vụ duy trì an ninh không phận, lực lượng không quân cần có những chiếc máy bay tốc độ nhanh, khả năng ứng phó nhanh hơn tất cả những loại máy bay khác của đối phương, đồng thời đó phải là loại máy bay được sản xuất với vật liệu và cấu trúc thu sóng rada khó bị phát hiện để có thể dễ dàng tấn công tên lửa và máy bay của địch. Loại máy bay của hai lực lượng kia thiếu những yếu tố này, và do đó lực lượng không quân đã không cân nhắc tới khi quyết định mua máy bay.

Qua những phân tích trên, dự án JFS được đánh giá cao về tính khả thi. Mục đích của dự án là chế tạo một loại máy bay cho cả ba lực lượng bằng cách kết hợp những yếu tố trên, đồng thời giảm bớt hoặc loại bỏ những đặc tính khác vốn được xem là tất yếu từ trước đến nay nhưng mang lại ít giá trị gia tăng, hoặc các đặc tính không cần thiết được thiết kế nhằm chạy đua với đối thủ cạnh tranh. Như được mô tả trong Hình 5-2, khoảng chừng 20 đặc điểm của máy bay trong lực lượng hải quân, thủy quân và không quân đã được loại bỏ hoặc giảm bớt.

Như được chỉ ra trong hình, sơ đồ chiến lược của JSF cho thấy ngoài việc duy trì những thế mạnh riêng biệt của máy bay của lực lượng không quân - chuyển động nhanh và khả năng tàng hình tốt, máy bay F-35 còn dễ bảo trì, bền, có khả năng chống trả tốt và khả năng cất cánh nhanh - hạ cánh theo chiều thẳng đứng, đây là những thế mạnh cơ bản mà hải quân và thủy quân yêu cầu. Bằng việc tập trung vào những yếu tố chính mang tính quyết định và giảm hoặc loại bỏ tất cả những yếu tố khác: thiết kế, vũ khí, tên lửa, dự án JSF có thể sản xuất được loại máy bay chiến đấu với chi phí thấp.

HÌNH 5-2

Những yếu tố cạnh tranh chính của ngành phòng không

Dự án JSF đã loại bỏ hoặc giảm bớt tất cả những yếu tố cạnh tranh hiện tại, trừ những ô đậm màu

Không quân
Hải quân
Thủy quân và hạ cánh theo chiều thẳng đứng
Phạm vi hoạt động nhẹ
tiến công điện tử trên không
Cất hạ cánh
tàng hình
Động cơ tiết kiệm nhiên liệu

chống trả
Khả năng bay xa
Chuyên
Khả năng bảo trì
động nhanh
Trang bị vũ khí không đối không
Trang bị vũ khí không đối không
vũ khí theo yêu cầu
Trang bị vũ khí không đối không và không đối đất
Trang bị vũ khí không đối không và không đối đất
Trang bị điện tử
Một chiếc máy bay chế tạo cho cả ba lực lượng
Một chiếc máy bay chế tạo cho cả ba lực lượng
tên lửa theo yêu cầu

HÌNH 5-3

Máy bay cường kích Joint Strike Fighter (F-35)

và máy bay được không quân sử dụng F-22

Thấp

Cao

F-22

F-35

Giá

Thiết kế mẫu mã theo yêu cầu khách hàng

Trang bị vũ khí theo yêu cầu khách hàng

Thay đổi về nhiệm vụ

Chuyển động

nhanh

Khả năng tàng hình

Dễ

bảo trì

Độ bền

Biện pháp

Cất cánh nhanh và hạ cánh theo chiều thẳng đứng

Có

Có đặc điểm sử dụng đặc biệt trong ý tưởng kinh doanh của bạn không?

Tính hữu dụng của sản phẩm

Không -

cân nhắc lại

Với việc đáp ứng các yêu cầu của cả ba lực lượng quân sự, JSF đã tập hợp được nhu cầu trước đây bị chia tách. Vào mùa thu năm 2001, Lockheed Martin đã vượt qua Boeing để dành lấy hợp đồng lớn trị giá 200 tỷ đô la, một hợp đồng lớn nhất trong lịch sử ngành quân sự. Chiếc JSF F-35 đầu tiên dự kiến sẽ xuất hiện vào năm 2010. Đến nay, Bộ Quốc phòng Mỹ tin tưởng rằng chương trình này sẽ là một thành công tuyệt đối, không chỉ bởi vì chiến lược của JSF F-35 mang lại giá trị đặc biệt mà điều quan trọng không kém, đó là cả ba lực lượng quân sự đã chấp nhận loại máy bay này.4

Thu hút số lượng khách hàng lớn nhất

Không có một nguyên tắc bất di bất dịch nào quy định đối tượng khách hàng nào cần tập trung phát triển. Bởi vì thị trường mà một lớp trong các đối tượng bên ngoài nhóm khách hàng hiện tại của công ty có thể mở ra thường thay đổi quy mô theo thời gian và theo ngành, vì vậy bạn nên tập trung vào đối tượng có tiềm năng nhất vào từng thời điểm. Bạn cũng nên tìm hiểu xem giữa 3 lớp khách hàng này có sự đồng nhất nào về nhu cầu và kỳ vọng hay không. Bằng cách này, bạn có thể mở rộng phạm vi của nhu cầu tiềm ẩn mà bạn đang khai thác. Bạn cũng không nên tập trung vào một lớp khách hàng cụ thể mà cần hướng tới cả những lớp khác. Vì thế, quy tắc rút ra ở đây là: thu hút số lượng khách hàng lớn nhất.

Các công ty thường có định hướng chiến lược hướng tới việc duy trì khách hàng hiện tại và tìm kiếm cơ hội trong những phân đoạn thị trường khác. Định hướng này đặc biệt đúng đắn khi họ phải đối mặt với sức ép cạnh tranh. Mặc dù đó có thể là một cách tốt để giành được lợi thế cạnh tranh và tăng thị phần nhưng định hướng này khó có thể tạo ra một đại dương xanh để mở rộng thị trường và hình thành nhu cầu mới. Nói như vậy không có nghĩa là việc tập trung vào khách hàng hoặc phân đoạn thị trường hiện tại là sai. Tuy nhiên, cần xem xét lại những định hướng chiến lược hiện tại mà các công ty vẫn xem là điều hiển nhiên. Điều chúng tôi muốn gợi ý ở đây là để tối đa hóa quy mô của đại dương xanh, trước hết bạn cần vươn ra xa hơn nhu cầu hiện tại, hướng tới cả những đối tượng chưa phải là khách hàng và sau đó,

khi hình thành chiến lược cho tương lai, cần tránh phân đoạn quá nhỏ các cơ hội thị trường.

Nếu không tìm thấy những cơ hội như vậy, bạn có thể chuyển sang khai thác sâu hơn sự khác biệt giữa những khách hàng hiện tại. Nhưng khi thực hiện một quyết định chiến lược như vậy, bạn cần biết rằng cuối cùng thì bạn sẽ phải kinh doanh trong một khoảng thị trường nhỏ hẹp hơn. Bạn cũng nên biết rằng khi các đối thủ cạnh tranh thực hiện đổi mới giá trị và nhờ đó mà thành công trong việc thu hút những người trước đây chưa sử dụng sản phẩm dịch vụ trong ngành, số khách hàng hiện tại của bạn cũng sẽ bị thu hút theo bởi vì họ cũng sẵn sàng bỏ qua sự khác biệt trong nhu cầu cá nhân của họ để có thể sử dụng sự gia tăng về giá trị đó.

Thực tế, việc tối đa hóa được quy mô của đại dương xanh mà bạn tạo ra vẫn chưa đủ, bạn cần phải thu được lợi nhuận từ việc đó để tạo ra những kết quả kinh doanh mà các bên đều có lợi và kết quả đó phải duy trì được. Chương tiếp theo sẽ trình bày cách thức xây dựng một mô hình kinh doanh giúp các công ty tạo ra và duy trì sự tăng trưởng có lợi nhuận cho những sản phẩm và dịch vụ mới của bạn

Chương 6
Thực hiện đúng trình tự chiến lược

Bạn đã tìm hiểu những đường lối dẫn tới việc hình thành đại dương xanh. Bạn cũng đã xây dựng một sơ đồ tổng thể, thể hiện rõ chiến lược đại dương xanh mà bạn sẽ thực hiện trong tương lai. Đồng thời bạn cũng đã thu hút một số lượng lớn khách hàng sẵn sàng mua sản phẩm, dịch vụ bạn cung cấp. Thách thức tiếp theo đặt ra là phải xây dựng một mô hình kinh doanh vững chắc để đảm bảo rằng bạn có thể kiếm được khoản lợi nhuận lớn từ ý tưởng đại dương xanh của mình. Điều đó dẫn chúng ta đến với nguyên lý thứ 4 của chiến lược đại dương xanh: Thực hiện đúng trình tự chiến lược.

Trong chương này chúng tôi sẽ trao đổi về trình tự chiến lược trong việc phát hiện và đánh giá những ý tưởng đại dương xanh để đảm bảo những ý tưởng đó mang lại lợi nhuận. Khi nắm được một trình tự chiến lược đúng đắn và nắm được cách đánh giá những ý tưởng đại dương xanh theo các tiêu chí căn bản của trình tự đó, bạn có thể làm giảm đáng kể rủi ro về mô hình kinh doanh.

Một trình tự chiến lược hợp lý

Như chỉ ra trong Hình 6-1, các công ty cần xây dựng chiến lược đại dương xanh của mình theo trình tự: tính hữu dụng của sản phẩm, giá cả, chi phí và sự chấp nhận của khách hàng.

HÌNH 6-1

Trình tự của chiến lược đại dương xanh

Xuất phát điểm của mô hình này là tính hữu dụng của sản phẩm.

Liệu sản phẩm bạn chào bán có đem lại những đặc tính khác biệt chưa từng có? Liệu có lý do gì hấp dẫn một số lượng lớn khách hàng để họ phải bỏ tiền ra mua sản phẩm của bạn? Nếu thiếu những điều đó, tiềm năng mở ra đại dương xanh để bắt đầu việc kinh doanh là hoàn toàn không có. Ở đây bạn chỉ có hai sự lựa chọn, hoặc là đưa ra ý tưởng đạt yêu cầu, hoặc tìm hiểu lại cho tới khi bạn có được câu trả lời chắc chắn.

Sau khi xác định rõ đặc tính sử dụng khác biệt của sản phẩm, dịch vụ, bạn có thể tiếp tục bước thứ hai: xác định mức giá chiến lược hợp lý. Nên nhớ, các công ty thường không thu hút khách hàng chỉ bằng giá thấp. Trong bước này, vấn đề cốt lõi cần làm rõ là: Liệu sản phẩm dịch vụ bạn chào bán đã được ấn định một mức giá có khả năng hấp dẫn nhiều người mua hay chưa và liệu họ có khả năng chi trả khi mua hàng với mức giá đó hay không? Nếu câu trả lời là không, đối tượng khách hàng bạn hướng tới sẽ không thể mua sản phẩm, dịch vụ của bạn. Và khi đó, sản phẩm, dịch vụ mà bạn chào bán cũng sẽ không chiếm lĩnh được một thị trường rộng lớn.

Hai bước đầu tiên này chỉ ra khía cạnh doanh thu của một mô hình ý tưởng kinh doanh. Hai bước này đảm bảo rằng bạn có thể tạo ra sự gia tăng đột phá về giá trị ròng mà sản phẩm có thể mang lại cho người mua - giá trị này tương ứng với lợi ích người mua nhận được khi sử dụng sản phẩm dịch vụ trừ đi mức giá họ phải trả.

Yếu tố thứ ba - chi phí - sẽ giúp chúng ta đảm bảo khía cạnh lợi nhuận của mô hình đó. Liệu bạn có thể sản xuất sản phẩm, dịch vụ của mình với một mức chi phí hợp lý mà vẫn thu được một mức lợi nhuận lành mạnh? Liệu bạn sẽ vẫn có được lợi nhuận khi bán ở mức giá chiến lược hay không - mức giá mà số đông người mua sẵn sàng chấp nhận? Bạn không nên để chi phí làm ảnh hưởng đến việc định giá. Bạn cũng không nên thu hẹp đặc tính sử dụng của sản phẩm, dịch vụ để giảm chi phí trong trường hợp chi phí cao khiến bạn không thể thu được lợi nhuận khi bán ở mức giá chiến lược. Khi không thể đạt được mức chi phí mục tiêu, bạn phải hoặc là từ bỏ ý tưởng đại dương xanh vì nó không đem lại lợi nhuận, hoặc là cải tiến mô hình kinh doanh để đạt được mức chi phí mục tiêu. Yếu tố chi phí trong mô hình kinh doanh đảm bảo cho mô hình đó tạo ra một bước đột phá về mặt giá trị cho công ty đó dưới dạng lợi nhuận, nó bằng với mức giá bán trừ đi chi phí sản xuất. Chính sự kết hợp của đặc tính sử dụng đặc biệt, việc định giá chiến lược và mức chi phí mục tiêu sẽ cho phép công ty có được sự đổi mới về giá trị, một đột phá về giá trị cho cả công ty lẫn người

mua.

Bước cuối cùng đề cập những trở ngại về sự chấp nhận. Đâu là những trở ngại khi triển khai ý tưởng của bạn. Bạn đã chú ý đến những điều này một cách nghiêm túc chưa? Chiến lược đại dương xanh chỉ hình thành hoàn toàn khi ngay từ đầu, bạn đã chú ý một cách nghiêm túc đến những trở ngại về việc chấp nhận để đảm bảo rằng ý tưởng của mình có thể được hiện thực hóa thành công. Có thể nêu một ví dụ về trở ngại này, đó là khi những người bán lẻ hoặc các đối tác kinh doanh của bạn không chấp nhận ý tưởng đó. Và bởi vì các chiến lược đại dương xanh thể hiện một bước chuyển đáng kể so với đại dương đỏ nên việc tính tới những trở ngại đối với khả năng sản phẩm được chấp nhận có ý nghĩa vô cùng quan trọng.

Bạn sẽ làm thế nào để có thể đánh giá được liệu chiến lược đại dương xanh của mình có thực hiện theo đúng trình tự các bước như trên hay không? Và làm thế nào bạn có thể trau chuốt ý tưởng của mình qua từng bước? Bây giờ chúng ta sẽ cùng tìm ra câu trả lời cho những câu hỏi này, bắt đầu từ đặc tính sử dụng.

Kiểm tra đặc tính sử dụng của sản phẩm, dịch vụ

Việc đánh giá giá trị sử dụng của sản phẩm và dịch vụ là điều cần thiết. Tuy nhiên, nhiều công ty đã không mang lại giá trị đặc biệt cho khách hàng bởi vì họ quá chú tâm tới tính mới lạ của sản phẩm hay dịch vụ họ chào bán, đặc biệt khi trong đó có yếu tố công nghệ mới.

Hãy xem trường hợp sản phẩm CD-i của Phillips, một kỳ công về ứng dụng khoa học kĩ thuật nhưng lại không tạo ra một lý do thuyết phục nào để thu hút người mua bỏ tiền ra mua sản phẩm. Chiếc máy nghe nhạc này được quảng cáo như là một "Chiếc máy trong tưởng tượng" vì nó có nhiều chức năng khác nhau. CD-i là một máy xem video, nghe nhạc, chơi trò chơi và còn là công cụ dạy học. Nhưng nó có nhiều chức năng đến nỗi việc sử dụng sản phẩm này trở nên rất phức tạp. Ngoài ra, CD-i còn thiếu những phần mềm hấp dẫn. Vì thế, mặc dù về mặt lý thuyết CD-i có thể thực hiện gần như mọi chức năng nhưng trong thực tế những chức năng đó lại chẳng mấy có tác dụng. Khách hàng không tìm thấy sự hấp dẫn của sản phẩm để quyết định bỏ tiền ra mua sản phẩm đó, vì thế doanh số từ việc bán CD-i không thể tăng lên được.

Các nhà quản lý chịu trách nhiệm với sản phẩm CD-i của Phillips

(cũng như Iridium của Motorola) đều rơi vào cùng một cái bẫy: họ quá mải mê với công nghệ mới. Họ đưa ra ý tưởng dựa trên giả định rằng công nghệ tối tân đồng nghĩa với việc đem lại giá trị sử dụng cao cho người mua. Nhưng theo nghiên cứu của chúng tôi, điều này hiếm khi xảy ra.

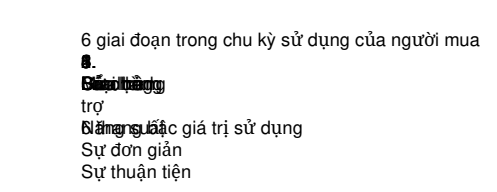
Cái bẫy công nghệ mà Phillips và Motorola rơi vào cũng đã là trở ngại ngáng đường nhiều công ty danh tiếng và chói sáng nhất. Nếu công nghệ mới không đem lại cho người mua cuộc sống tiện nghi hơn, làm tăng năng suất, giảm rủi ro cho công việc của họ, hay làm cho họ cảm thấy vui vẻ hơn thì sản phẩm gắn với nó sẽ không thu hút được khách hàng, cho dù nó có đạt được bao nhiêu giải thưởng đi chăng nữa. Hãy thử nhớ lại thành công của Starbucks, Cirque du Soleil, The Home Depot, Southwest Airlines, Yellow Tail hoặc Ralph Lauren, bạn sẽ đồng ý rằng đổi mới giá trị không tương đồng với đổi mới công nghệ.

Để tránh khỏi những cái bẫy này, bước đầu tiên đã được xác định rõ trong Chương 2 là phải tạo một bản mô tả chiến lược để kiểm tra các yếu tố: sự tập trung, sự khác biệt và một khẩu hiệu thuyết phục để truyền đạt cho người mua. Khi làm được những điều này, công ty đã sẵn sàng để đánh giá một cách chính xác xem sản phẩm hoặc dịch vụ của họ sẽ thay đổi cuộc sống khách hàng như thế nào. Khi phát triển một sản phẩm hay dịch vụ, các công ty nên chú trọng ít hơn tới chức năng về mặt kĩ thuật và chú trọng nhiều hơn đến đặc tính sử dụng mang lại cho người mua.

Sơ đồ về giá trị sử dụng mang lại cho người mua giúp các nhà quản lý xem xét vấn đề này với một quan điểm đúng đắn (xem Hình 6-2). Sơ đồ này phác thảo tất cả những đặc tính (có tính chất đòn bẩy) mà các công ty có thể chú ý phát triển để mang lại gá trị sử dụng đặc biệt cho người mua, cũng như những gì người mua có thể cảm nhận được khi sử dụng sản phẩm hay dịch vụ đó. Sơ đồ này cho phép các nhà quản lý xác định đầy đủ những khoảng trống về giá trị sử dụng mà một sản phẩm hay dịch vụ có thể lấp đầy. Hãy xem xét chi tiết sơ đồ này.

HÌNH 6-2

Sơ đồ giá trị sử dụng



Rủi ro
Sự vui thích và hình ảnh
Bảo vệ
môi trường

6 giai đoạn trong chu kỳ sử dụng của người mua

Quá trình sử dụng sản phẩm của người mua có thể được chia thành một chu kỳ gồm 6 giai đoạn, nhưng đôi khi có thể nhiều hơn hoặc ít hơn, từ giai đoạn mua hàng cho đến giai đoạn loại bỏ sản phẩm. Mỗi giai đoạn bao gồm nhiều hành động cụ thể khác nhau. Chẳng hạn, giai đoạn mua hàng có thể bao gồm việc tìm kiếm trên mạng hay xem tại cửa hàng. Ở mỗi giai đoạn, các nhà quản lý có thể đặt ra một loạt câu hỏi để đánh giá đặc điểm trong hành vi của người mua, như mô tả trong Hình 6-3.

6 thang bậc giá trị sử dụng

Cắt ngang những giai đoạn trong quá trình sử dụng sản phẩm của người mua là những thang bậc giá trị: đó là những đặc tính sử dụng mà công ty có thể phát triển nhằm đem lại giá trị đặc biệt cho người mua. Hầu hết các thang bậc đều được mô tả rõ ràng. Sự đơn giản, sự thích thú, hình thức đẹp, sự thân thiện với môi trường là những yếu tố không cần giải thích nhiều. Đặc tính "có khả năng làm giảm rủi ro về mặt tín dụng, sức khỏe hay tài chính cho khách hàng" cũng vậy. Ngoài ra một sản phẩm hay dịch vụ có thể tạo ra sự thoải mái cho khách hàng khi nó có thể dễ dàng đặt mua, sử dụng và cả khi loại bỏ. Thang bậc được sử dụng phổ biến nhất là năng suất, đó là yếu tố giúp khách hàng thực hiện công việc nhanh hơn và hiệu quả hơn.

sắt phẩm lý khi
→
→
có quá nhiều chức năng so với yêu cầu của người sử dụng hay không? Liệu
→
bao lâu để
tìm được

HÌNH 6-4

Tìm ra những cản trở ảnh hưởng đến

giá trị sử dụng mang lại cho người mua

bổ sung
Mức độ làm giảm khả năng xuất hiện trong giai đoạn nào?
Yếu tố làm gia tăng tính phức tạp trong quá trình sử dụng xuất hiện trong giai đoạn nào?
Yếu tố ảnh hưởng đến sự thuận tiện khi sử dụng xuất hiện trong giai đoạn nào?
Yếu tố làm gia tăng mức độ rủi ro khi sử dụng xuất hiện trong giai đoạn nào?
Sự trở ngại lớn nhất đối với yếu tố này xuất hiện trong giai đoạn nào?
Sự thỏa mãn đối với yếu tố này xuất hiện trong giai đoạn nào?

Để đánh giá giá trị sử dụng đặc biệt của sản phẩm của mình, các công ty thường kiểm tra xem khách hàng có gặp phải những trở ngại trong quá trình sử dụng sản phẩm, dịch vụ họ chào bán hay không. Cản trở lớn nhất trong quá trình sử dụng thường lại chính là cơ hội tốt nhất cho việc tạo ra những giá trị đặc biệt. Hình 6-4 cho thấy cách thức xác định những điểm nóng để hình thành giá trị sử dụng đặc biệt. Thông qua việc định vị sản phẩm, dịch vụ trên 36 ô của sơ đồ giá trị sử dụng, bạn có thể nhận thấy rõ ý tưởng mới của sản phẩm không chỉ tạo ra một giá trị sử dụng khác biệt hẳn so với sản phẩm dịch vụ hiện có mà còn giúp loại bỏ những cản trở lớn nhất trong quá trình thu hút những đối tượng bên ngoài nhóm khách hàng hiện tại. Nếu sản phẩm dịch vụ của bạn rơi vào khoảng trống mà các đối thủ khác cũng đang chiếm lĩnh thì có khả năng đó không phải là cơ hội đại dương xanh.

Hãy lấy ví dụ về loại xe Model T của Ford. Trước khi loại xe này xuất hiện, hơn 500 nhà sản xuất xe hơi ở Mỹ tập trung chế tạo những chiếc ô tô sang trọng, thiết kế theo yêu cầu khách hàng và hướng tới những người có nhiều tiền. Nhìn vào đường giá trị, có thể nhận thấy toàn ngành tập trung vào những yếu tố trong giai đoạn sử dụng, các nhà sản xuất giới thiệu những chiếc xe hơi sang trọng, thời trang, để đi nghỉ vào dịp cuối tuần. Hầu hết các công ty trong ngành đều tập trung hết vào 1 ô trong 36 ô giá trị sử dụng.

Tuy nhiên, yếu tố có ảnh hưởng lớn nhất đến giá trị sử dụng mang lại cho đa số người mua không phải là việc điều chỉnh hình thức sang trọng và thời trang của chiếc ô tô. Trong thực tế, các nhà sản xuất phải điều chỉnh hai yếu tố khác. Yếu tố đầu tiên là sự thuận tiện trong giai đoạn sử dụng. Những con đường bùn lầy và mấp mô ở khắp nơi vào đầu thế kỷ này không ảnh hưởng đến việc đi lại bằng xe ngựa nhưng lại gây khó khăn cho việc vận chuyển trên những chiếc xe hơi sang trọng. Do đó, việc đi lại bằng ô tô đã bị hạn chế cả về địa điểm và thời gian, khiến cho việc sử dụng ô tô trở nên không thuận tiện. Trở ngại thứ hai là sự phức tạp trong giai đoạn bảo trì. Chiếc xe ô tô với mẫu mã đẹp và nhiều chức năng thường dễ hỏng hóc, khi đó người sử dụng cần tìm các chuyên gia để sửa chữa, việc thuê chuyên gia rất tốn kém và cũng

không kém phần khó khăn.

Chiếc xe Model T của Ford đã loại bỏ được cả hai trở ngại trên. Model T được gọi là chiếc xe cho dân thường. Nó chỉ có một sắc (đen) và một mẫu mã, với rất ít chức năng. Khi đưa ra sản phẩm đơn giản như vậy, Ford bớt được khoản chi phí dành cho nghiên cứu và thiết kế. Thay vì sản xuất những chiếc xe sang trọng để đi nghỉ cuối tuần ở vùng nông thôn, loại xe ít người có đủ tiền mua, Ford sản xuất loại xe Model T để mọi người có thể sử dụng hàng ngày. Đây là chiếc xe có độ tin cậy cao, bền và có khả năng đi lại được trên đường lầy, vào lúc trời mưa. Việc sử dụng và sửa chữa xe cũng đơn giản hơn. Chỉ trong một ngày, bạn có thể học được cách sử dụng xe.

Sơ đồ giá trị sử dụng nhấn mạnh sự khác biệt giữa ý tưởng thực sự tạo ra giá trị sử dụng mới với ý tưởng chỉ cải tiến từ những gì có sẵn trong hiện tại và không làm gia tăng giá trị. Mục đích của việc phân tích này là kiểm tra xem sản phẩm hay dịch vụ bạn cung cấp có đem lại giá trị sử dụng thực sự khác biệt hay không. Nhờ đó, bạn có thể tìm ra hướng điều chỉnh ý tưởng của mình.

Những yếu tố ảnh hưởng nhiều nhất đến tính hữu dụng của sản phẩm của bạn trong các giai đoạn sử dụng của khách hàng là gì? Liệu bạn có thể loại bỏ những yếu tố đó trong sản phẩm, dịch vụ mới? Nếu câu trả lời là không thì nhiều khả năng sản phẩm hay dịch vụ của bạn chỉ là sự đổi mới không mang lại thêm giá trị hoặc chỉ là sự biến tấu của sản phẩm hay dịch vụ đang có trên thị trường mà thôi. Khi vượt qua được bước kiểm tra này, bạn hãy sẵn sàng để chuyển sang bước tiếp theo.

Từ giá trị sử dụng đặc biệt đến định giá chiến lược

Để đảm bảo dòng doanh thu cao từ sản phẩm dịch vụ chào bán, bạn phải ấn định mức giá chiến lược hợp lý sao cho người mua không chỉ muốn mua hàng mà còn có khả năng thanh toán. Nhiều công ty đã thực hiện theo tiến trình ngược lại, đầu tiên khi đưa ra ý tưởng kinh doanh mới, họ tìm kiếm thị trường cho sản phẩm hoặc dịch vụ mới bằng cách nhắm tới những khách hàng tìm kiếm cái mới - những khách hàng này cũng là những người không nhạy cảm với sự thay đổi về giá sau một thời gian họ mới giảm giá để thu hút nhiều người mua hơn. Tuy nhiên, việc tìm hiểu ngay từ đầu xem mức giá nào sẽ hấp dẫn đa số khách hàng mục tiêu là điều ngày càng trở nên quan trọng.

Có hai lý do để chuyển hướng tập trung của bạn từ số ít những

người thích sự mới lạ và độc đáo sang số đông các khách hàng mục tiêu. Trước hết, các công ty ngày càng nhận thức được rằng khối lượng bán hàng ngày càng góp phần làm gia tăng doanh thu nhiều hơn so với trước đây. Do các sản phẩm ngày càng thiên về ứng dụng công nghệ, các công ty dành nhiều chi phí cho việc phát triển sản phẩm hơn là cho sản xuất. Điều này tương đối phổ biến trong ngành phần mềm. Chẳng hạn Microsoft đã tốn hàng tỷ đô la để sản xuất phiên bản đầu tiên của hệ điều hành Windows XP, trong khi những phiên bản tiếp sau chỉ mất không quá chi phí của một chiếc CD bình thường. Điều đó khiến cho sản lượng trở thành yếu tố rất quan trọng.

Lý do thứ hai là đối với người mua, giá trị của sản phẩm thường luôn gắn liền với số lượng người sử dụng chúng. Có thể đưa ra một ví dụ minh họa, đó là dịch vụ đấu giá trực tuyến của eBay. Người ta sẽ không sử dụng dịch vụ này khi có ít người tham gia. Kết quả của hiện tượng này, còn được gọi là yếu tố ngoại lai, (network externalities), là rất nhiều sản phẩm, dịch vụ rơi vào hai khả năng: hoặc là bán được rất nhiều ngay lập tức, hoặc là không bán được gì cả.1

Trong lúc đó, sự gia tăng của các sản phẩm có hàm lượng tri thức cao cũng tạo ra những người "ăn không" (free riding). Điều này có liên quan tới bản chất không cạnh tranh và phần nào không thể loại trừ của tri thức.2 Khi một hãng sử dụng hàng hóa cạnh tranh, điều này sẽ ngăn cản không cho hãng khác sử dụng hàng hóa đó nữa. Lấy ví dụ, khi IBM mời các nhà khoa học đoạt giải Nobel về làm việc, các công ty khác sẽ không thể sử dụng chất xám của họ nữa. Tương tự, phôi thép được Nocor sử dụng để sản xuất thép sẽ không thể được dùng trong các Nhà máy thép khác.

Ngược lại, việc một hãng sử dụng những hàng hóa không cạnh tranh sẽ không thể hạn chế các hãng khác cũng sử dụng loại hàng hóa đó. Một trong những loại hàng hóa như vậy là ý tưởng. Lấy ví dụ, khi Virgin Atlantic Airways đưa ra ý tưởng Upper Class, một khái niệm mới trong vận chuyển hàng không hạng thương gia (business class là sự kết hợp giữa chỗ ngồi rộng, khoang để chân thoáng đãng, của vé hạng nhất với giá vé của hạng thương gia, các hãng hàng không khác cũng có thể tự do áp dụng ý tưởng này vào dịch vụ của họ. Điều đó khiến sự bắt chước trong cạnh tranh dễ dàng xảy ra hơn và ít tốn kém hơn. Chính những người khởi xướng một ý tưởng mới, chứ không phải những người bắt chước, sẽ là người chịu chi phí và rủi ro trong việc phát triển ý tưởng đó.

Vấn đề này càng trở nên lớn hơn khi xem xét đến khái niệm loại

trừ. Sự loại trừ là một đặc điểm có liên quan đến cả bản chất tự nhiên của hàng hóa lẫn hệ thống pháp lý. Một hàng hóa được coi là có tính loại trừ nếu công ty có thể ngăn cản người khác sử dụng nó thông qua việc bảo hộ bằng sáng chế hoặc giới hạn khả năng tiếp cận hàng hóa đó. Chẳng hạn, Intel có thể ngăn không cho những nhà sản xuất mạch vi xử lý sử dụng trang thiết bị của mình thông qua luật sở hữu tài sản. Trong khi đó, Câu lạc bộ chăm sóc thể hình Curves lại không thể ngăn cản người khác vào trung tâm của họ học cách trang trí, học các chương trình luyện tập, bắt chước cách thức hoạt động và khái niệm kinh doanh của họ: Phụ nữ chỉ cần 30 phút mỗi lần, 3 ngày mỗi tuần là có được hình thể như mong muốn, đồng thời lại có thể trò chuyện, kết bạn với những phụ nữ khác, không gặp phải những phiền toái thông thường khi đi tập thể hình. Trong trường hợp này, đó là yếu tố gia tăng giá trị cao nhất của Curves, nhưng lại không có đặc tính loại trừ - họ không thể ngăn cản đối thủ khác bắt chước cách làm đó. Một khi ý tưởng đã được đưa ra, những hãng khác cũng sẽ có thể làm theo.

Nếu không có yếu tố loại trừ, người đưa ra ý tưởng sẽ gặp rủi ro khi xuất hiện những kẻ "ăn không" - những kẻ bắt chước ý tưởng kinh doanh mang lại lợi nhuận. Giống như trường hợp của Curves, Starbucks hoặc Southwest Airlines, rất nhiều ý tưởng đại dương xanh độc đáo nhất có thể mang lại giá trị rất lớn nhưng bản thân các ý tưởng đó không có yếu tố công nghệ mới đằng sau. Kết quả là những ý tưởng đó không thể được cấp bằng sáng chế, cũng không có tính loại trừ và do đó dễ bị bắt chước.

Điều này có nghĩa là mức giá chiến lược bạn ấn định cho sản phẩm hoặc dịch vụ của mình không chỉ nhằm mục đích thu hút số đông người mua mà còn phải giúp bạn giữ họ sử dụng sản phẩm của bạn lâu dài. Với khả năng bị bắt chước cao, các sản phẩm dịch vụ phải tạo dựng chỗ đứng trên thị trường trong một thời gian thật ngắn, bởi vì việc xây dựng nhãn hiệu ngày càng phụ thuộc nhiều hơn vào những lời giới thiệu truyền miệng trong một xã hội ngày càng gắn kết chặt chẽ. Do đó, các công ty cần bắt đầu với ý tưởng về một sản phẩm, dịch vụ có những giá trị mà khách hàng không thể phủ nhận và luôn tạo dựng uy tín nhằm làm nản lòng những đối thủ muốn bắt chước ý tưởng của họ để thu lợi. Chính vì lý do này nên việc định giá chiến lược trở nên rất quan trọng. Khi định giá chiến lược cần đặt câu hỏi: Liệu sản phẩm dịch vụ của bạn có được định giá ở mức hợp lý nhằm thu hút những khách hàng mục tiêu ngay từ đầu để họ cảm thấy hấp dẫn và quyết định mua? Khi sản phẩm có sự kết hợp giữa giá trị sử dụng đặc biệt và mức giá hợp lý, bạn có thể hạn chế được việc bị bắt

chước.

Chúng tôi đã phát triển một công cụ có tên là hành lang giá của số đông để giúp các nhà quản lý tìm được mức giá thích hợp cho sản phẩm hay dịch vụ của họ, từ đó không cần phải hạ giá xuống nữa. Công cụ này có liên quan đến hai bước riêng biệt nhưng liên quan đến nhau (xem hình 6-5).

Bước 1: Xác định hành lang giá của số đông

Khi ấn định giá, các công ty trước hết cần xem xét những sản phẩm, dịch vụ giống nhất với ý tưởng của họ về mặt hình thái. Thông thường họ tìm hiểu các sản phẩm, dịch vụ khác trong ngành. Tất nhiên, đây vẫn là một công việc cần thiết, nhưng chỉ có vậy thì chưa đủ để thu hút khách hàng mới. Vì thế thách thức chủ yếu trong việc xác định mức giá chiến lược là nắm vững được mức độ nhạy cảm với giá của những người có ý định so sánh giá sản phẩm dịch vụ mới với những sản phẩm dịch vụ tương tự về hình dạng do các đối thủ trong ngành cung cấp.

Một cách để hướng ra bên ngoài ranh giới ngành là liệt kê các sản phẩm và dịch vụ thuộc hai dạng: những sản phẩm dịch vụ có hình dáng khác nhau nhưng thực hiện cùng chức năng và những sản phẩm dịch vụ có hình dáng, chức năng khác nhau nhưng có chung mục đích sử dụng.

Khác hình dạng, cùng chức năng. Nhiều công ty hình thành những đại dương xanh và thu hút các khách hàng sử dụng sản phẩm, dịch vụ có cùng chức năng hay có chung giá trị sử dụng cơ bản nhưng khác về hình dáng so với các sản phẩm trong ngành. Khi đưa ra ý tưởng loại ô tô Model T, Ford đã chú ý tới ngành vận chuyển bằng xe ngựa kéo. Dịch vụ vận chuyển bằng xe ngựa có cùng giá trị sử dụng như vận chuyển bằng ô tô: đó là phục vụ việc đi lại cho cá nhân và gia đình. Nhưng dịch vụ này lại có hình thái khác: sử dụng súc vật sống thay vì động cơ máy móc. Ford đã tìm kiếm sự ủng hộ của những đối tượng chưa phải là khách hàng của ngành sản xuất ô tô, đó là những người sử dụng dịch vụ vận chuyển bằng ngựa kéo, thông qua chiến lược định giá loại xe Model T ở mức cạnh tranh được với xe ngựa kéo.

HÌNH 6-5

Hành lang giá của số đông

Đối với ngành dịch vụ ăn uống tại trường học, việc liệt kê những lựa chọn thay thế cho các bữa ăn trưa giúp chúng ta biết thêm

một điều thú vị: cha mẹ của những đứa trẻ cũng được coi là đối thủ cạnh tranh của ngành. Bởi vì họ cũng thực hiện cùng một chức năng là chuẩn bị bữa trưa cho trẻ.

Khác về hình thái và chức năng, chung mục đích sử dụng. Một số công ty thu hút khách hàng từ những ngành xa hơn. Chẳng hạn như Cirque du Soleil đã thu hút được khách hàng từ những đối thủ cùng cung cấp dịch vụ giải trí vào buổi tối. Sự tăng trưởng của họ một phần là nhờ lôi kéo những khách hàng của những hoạt động khác về cả hình thái và chức năng, đó là những quán rượu và nhà hàng. Các quán bar và nhà hàng cung cấp những dịch vụ khác nhau, phục vụ nhu cầu ăn uống và chuyện trò, khác rất nhiều so với loại hình giải trí bằng nghe nhìn mà rạp xiếc phục vụ. Nhưng bất chấp sự khác biệt về hình thái và chức năng, người ta có chung mục đích khi tham gia những hoạt động này: đi chơi vào buổi tối.

Việc liệt kê những nhóm sản phẩm và dịch vụ thay thế giúp các nhà quản lý nhận thấy đầy đủ đối tượng người mua họ có thể giành lấy từ đối thủ cạnh tranh trong ngành hoặc ngoài ngành, chẳng hạn như các bậc phụ huynh (đối thủ cạnh tranh của các quán ăn trưa cho trẻ em) hoặc bút chì (đối thủ cạnh tranh của phần mềm tài chính cá nhân). Khi làm được điều này, các nhà quản lý cần xác định mức giá và khối lượng những đối thủ cạnh tranh này đưa ra, như trong Hình 6-5.

Đây là phương pháp trực tiếp để xác định khách hàng tiềm năng và mức giá họ sẵn sàng thanh toán cho sản phẩm và dịch vụ họ đang sử dụng. Biên độ giá để thu hút lượng khách hàng tiềm năng lớn nhất chính là hành lang giá của đám đông.

Trong một số trường hợp, hành lang này khá rộng. Chẳng hạn, đối với Southwest Airlines, hành lang giá của số đông bao gồm nhóm những người sẵn sàng trả khoảng 400 đô la cho vé hạng thường trên chặng ngắn đến khoảng 60 đô la cho chi phí đi bằng ô tô với chặng đường tương tự. Vấn đề chính ở đây không phải là theo đuổi chiến lược định giá để cạnh tranh với đối thủ trong ngành mà cần cạnh tranh với các đối thủ ngành khác và cả những đối tượng ngoài ngành. Chẳng hạn, nếu Ford định giá loại xe Model T ở mức cạnh tranh với ô tô loại khác, thông thường gấp 3 lần giá xe ngựa kéo, thì thị trường xe Model T đã không có sự tăng trưởng như vậy.

Bước 2: Định rõ một mức độ trong hành lang giá

Bước 2 giúp các nhà quản lý xác định mức giá trong hành lang để tránh sự bắt chước của đối thủ cạnh tranh. Việc đưa ra mức giá phụ thuộc vào hai yếu tố chính. Trước hết, đó là mức độ bảo hộ về mặt pháp lý của sản phẩm dịch vụ, thông qua bằng sáng chế và bản quyền. Thứ hai, đó là tài sản hay năng lực đặc biệt các công ty sở hữu như nhà máy, trang thiết bị. Đây là những yếu tố ngăn cản sự bắt chước của đối thủ cạnh tranh. Dyson, công ty sản xuất máy hút bụi của Anh có thể đặt ra mức giá cao khi tung sản phẩm máy hút bụi chân không vào thị trường vào năm 1995 nhờ cả hai yếu tố: bằng sáng chế và sản phẩm khó bắt chước.

Nhiều công ty khác đã sử dụng phương pháp định giá chiến lược ở mức cao (giới hạn trên) để thu hút những người mua mục tiêu. Có thể đưa ra một số ví dụ về việc định giá này, như DuPont với nhãn hiệu Lycra trong lĩnh vực hóa chất đặc chủng, ALTO của Phillips trong ngành công nghiệp chiếu sáng chuyên dụng, SAP trong ngành phần mềm ứng dụng cho doanh nghiệp, Bloomberg trong ngành phần mềm tài chính.

Các công ty có sự bảo hộ về tài sản và sáng chế ở mức trung bình cần cân nhắc việc định giá ở vào khoảng giữa của hành lang. Còn những công ty không có sự bảo hộ nào thường phải ấn định một mức giá khá thấp. Đối với trường hợp Southwest Airlines, do dịch vụ họ cung cấp quá phổ biến, giá vé họ đưa ra rơi vào giới hạn dưới của hành lang giá, cụ thể là ở mức thấp ngang với với mức giá của vận chuyển bằng ô tô. Ngay từ đầu, các công ty nên theo đuổi chiến lược định giá vào khoảng dưới của hành lang giá nếu xảy ra bất kỳ điều nào dưới đây:

Sản phẩm, dịch vụ trong chiến lược đại dương xanh của họ có chi phí cố định và tỷ lệ tăng chi phí biến đổi cao.

Sự thu hút của sản phẩm, dịch vụ phụ thuộc nhiều vào những yếu tố ngoại lai.

Có được cơ cấu chi phí thấp nhờ tính kinh tế của quy mô và phạm vi hoạt động. Trong những trường hợp này, số lượng bán kéo theo lợi thế đáng kể về chi phí, lợi thế này khiến việc định giá cho khối lượng mua lớn càng trở nên quan trọng hơn.

Hành lang giá của số đông không chỉ giúp các công ty xác định vùng định giá chiến lược nhằm thu hút nhu cầu mới mà còn là tín hiệu cho thấy bạn cần phải điều chỉnh mức giá dự đoán bán đầu. Sau khi làm xong việc định giá, bạn có thể chuyển sang bước tiếp theo.

Từ định giá chiến lược đến tính chi phí mục tiêu

Dự toán chi phí mục tiêu là bước tiếp theo trong trình tự chiến lược. Bước này đề cập khía cạnh lợi nhuận trong mô hình kinh doanh. Để tối đa hóa khả năng thu lợi nhuận từ một ý tưởng đại dương xanh, công ty cần bắt đầu với mức giá chiến lược và sau đó trừ đi mức lợi nhuận mong muốn để có được chi phí mục tiêu. Việc dự toán chi phí dựa trên mức giá chứ không phải tính giá theo chi phí là việc cần thiết nếu bạn muốn đạt được cơ cấu chi phí vừa mang lại lợi nhuận vừa khó bị đối thủ cạnh tranh tiềm năng đối chọi lại.

Tuy nhiên, việc tính chi phí mục tiêu dựa trên mức giá chiến lược thường rất khó thực hiện. Trong quá trình xây dựng chiến lược, các công ty thường đề cập một thách thức trong việc đạt được mức chi phí mục tiêu, đó là không chỉ đa dạng hóa mà còn phải tập trung, để công ty tiết kiệm được chi phí. Hãy nhớ lại xem Cirque du Soleil giảm được chi phí như thế nào nhờ việc bỏ tiết mục xiếc thú và hạn chế mời những ngôi sao nổi tiếng, hay Ford đã giảm chi phí bằng cách sản xuất loại xe Model T đơn giản với một màu duy nhất và ít chức năng.

Đôi khi những cách thức giảm chi phí đó giúp đạt được mức chi phí mục tiêu, nhưng thường thì không. Hãy thử xem Ford đã cải tiến những gì để đạt được mức chi phí mục tiêu đặt ra cho loại xe Model T. Ford đã không sử dụng quy trình sản xuất chuẩn, với những người thợ lành nghề chế tạo theo kiểu thủ công từ công đoạn bắt đầu cho đến kết thúc. Thay vào đó, Ford ứng dụng dây chuyền sản xuất mới, thay thế những người thợ lành nghề bằng những công nhân bình thường, mỗi người chỉ thực hiện một công đoạn nhỏ nhưng nhanh hơn và hiệu quả hơn, giảm thời gian chế tạo loại xe Model T từ 21 ngày xuống còn 4 ngày và giảm thời gian lao động xuống 60%.3 Nếu Ford không đưa ra sự cải tiến này thì họ không thể bán sản phẩm với mức giá chiến lược mà vẫn thu được lợi nhuận.

Thay vì tìm cách đạt được mức chi phí mục tiêu như Ford đã làm, nếu các công ty đi theo con đường tăng mức giá chiến lược hoặc là giảm bớt đặc tính sử dụng, họ sẽ không hình thành được đại dương xanh. Để đạt được mục tiêu về chi phí, các công ty có 3 đòn bẩy chính.

Đòn bẩy đầu tiên liên quan đến việc tổ chức lại hoạt động và đưa ra những cải tiến làm giảm chi phí từ sản xuất cho đến phân phối. Liệu có thể thay thế những nguyên vật liệu đang sử dụng bằng

loại khác rẻ tiền hơn, chẳng hạn như dùng nhựa thay cho kim loại hoặc chuyển trung tâm tiếp nhận cuộc gọi từ Anh sang Bangalore? Liệu có thể loại bỏ, giảm bớt, hoặc thuê ngoài những hoạt động trong chuỗi giá trị có chi phí cao mà đem lại giá trị gia tăng thấp? Liệu có thể chuyển những địa điểm kinh doanh sản phẩm và dịch vụ từ những nơi giá thuê mặt bằng cao sang những địa điểm khác giá thuê thấp hơn, như The Home Depot, IKEA, Wal-Mart đã làm trong lĩnh vực bán lẻ? Liệu bạn có thể rút ngắn những công đoạn hoặc các bước trong sản xuất bằng cách thay đổi phương pháp sản xuất, như Ford đã làm khi đưa ra dây chuyền sản xuất mới. Liệu bạn có thể ứng dụng công nghệ tin học vào các hoạt động để giảm chi phí?

Bằng việc đặt ra những câu hỏi như vậy, nhà sản xuất đồng hồ Thụy Sĩ Swatch đã có thể đạt được cơ cấu chi phí thấp hơn 30% so với các công ty cùng ngành trên khắp thế giới. Ngay từ giai đoạn đầu, Nicolas Hayek, Chủ tịch của Swatch đã thành lập một nhóm dự án để xác định mức giá chiến lược cho sản phẩm của mình. Vào thời điểm đó, những chiếc đồng hồ thạch anh có độ chính xác cao được bán với giá rẻ (khoảng 75 đô la) của Nhật Bản và Hongkong đang chiếm lĩnh thị trường. Swatch đã ấn định mức giá đồng hồ của mình vào khoảng 40 đô la. Với mức giá đó, khách hàng có thể mua nhiều chiếc đồng hồ như một món trang sức thời trang. Chiến lược định giá thấp của Swatch khiến cho các hãng đồng hồ ở Nhật Bản và Hongkong không thể có lợi nhuận nếu giảm giá xuống thấp hơn để cạnh tranh. Sau khi đã định hướng là phải bán đồng hồ của hãng theo đúng mức giá đó, nhóm dự án Swatch tính ngược trở lại để ra mức chi phí mục tiêu. Họ xác định mức chênh lệch hợp lý giữa giá bán và giá vốn, sao cho đủ chi phí để hỗ trợ hoạt động marketing và dịch vụ hậu mãi mà vẫn còn lại một khoản lợi nhuận.

Do giá nhân công ở Thụy Sỹ khá cao, Swatch chỉ có thể đạt được mục tiêu này bằng cách thay đổi về cơ bản sản phẩm và phương thức sản xuất. Chẳng hạn như thay vì sử dụng kim loại hoặc da như đồng hồ kiểu truyền thống, Swatch sử dụng vật liệu nhựa. Các kĩ sư của Swatch cũng đơn giản hóa thiết kế bên trong của chiếc đồng hồ, giảm số linh kiện từ 150 xuống còn 51. Họ nghiên cứu kĩ thuật lắp ráp mới với chi phí thấp hơn đó là hàn bằng kĩ thuật hàn siêu âm thay vì dùng những con ốc vít. Thay đổi về mẫu mã kết hợp với thay đổi trong công nghệ sản xuất cho phép Swatch giảm chi phí nhân công trực tiếp từ 30% xuống còn 10% trong tổng chi phí. Sự cải tiến này tạo ra một cơ cấu chi phí khó cạnh tranh được và Swatch đã thống lĩnh thị trường đồng hồ đeo tay mà trước đây các nhà sản xuất châu Á với lợi thế về chi phí

nhân công rẻ từng chiếm lĩnh.

Ngoài việc sắp xếp lại hoạt động và đưa ra những cải tiến về chi phí, đòn bẩy thứ hai có thể giúp công ty đạt mức chi phí mục tiêu là sự hợp tác. Khi tung ra thị trường một sản phẩm hoặc dịch vụ mới, nhiều công ty đã mắc sai lầm khi tự mình thực hiện tất cả các hoạt động sản xuất và phân phối. Đôi khi điều này là do họ coi sản phẩm hoặc dịch vụ đó như một yếu tố nền tảng để phát triển những khả năng mới. Đôi khi chỉ đơn giản là do họ không cân nhắc những khả năng lựa chọn bên ngoài. Tuy nhiên, việc hợp tác giúp các công ty đảm bảo thực hiện những công việc cần thiết một cách nhanh chóng và hiệu quả trong khi vẫn giảm được cơ cấu chi phí. Sự hợp tác cho phép một công ty tận dụng kĩ năng và tính kinh tế của quy mô từ những công ty khác. Việc hợp tác bao gồm bổ sung những khả năng còn thiếu thông qua việc tiến hành những cuộc sáp nhập nhỏ, nếu điều đó giúp bạn thực hiện công việc nhanh hơn với chi phí thấp hơn hay tiếp cận được với những kĩ năng cần thiết.

Chẳng hạn, Công ty đồ gỗ IKEA đã đạt được mức chi phí mục tiêu phần lớn nhờ việc hợp tác. Công ty này tìm kiếm đối tác chào giá thấp nhất để mua vật liệu và thuê gia công bằng cách hợp tác với khoảng 1.500 nhà sản xuất ở hơn 50 quốc gia để đảm bảo chi phí thấp nhất và thời gian sản xuất nhanh nhất gần 20.000 sản phẩm.

Hãy xem trường hợp của SAP, công ty cung cấp ứng dụng phần mềm quản lý kinh doanh hàng đầu thế giới có trụ sở tại Đức. Bằng việc hợp tác với Oracle, SAP đã tiết kiệm được hàng trăm triệu đô la, nếu không muốn nói là hàng tỷ đô la chi phí nghiên cứu phát triển mà vẫn có được cơ sở dữ liệu trung tâm vào loại tốt nhất thế giới của Oracle để đưa vào các sản phẩm chủ đạo của SAP là R/2 và R/3. SAP đi tiếp những bước xa hơn, họ hợp tác với những công ty tư vấn hàng đầu như Capgemini và Accenture để có được đội ngũ bán hàng toàn cầu một cách nhanh chóng mà không phải mất thêm chi phí nào. SAP có thể tận dụng mạng lưới toàn cầu của Capgemini và Accenture để vươn tới những khách hàng mục tiêu mà không tăng thêm chi phí cho công ty.

Tuy nhiên, đôi khi việc cắt giảm hoặc cải tiến chi phí hay hợp tác vẫn không thể làm cho công ty đạt mức chi phí mục tiêu. Trong trường hợp này, các công ty có thể sử dụng đòn bẩy thứ ba để có mức lợi nhuận mong muốn mà không ảnh hưởng đến mức giá chiến lược: đó là thay đổi mô hình định giá của ngành. Bằng cách thay đổi mô hình định giá chứ không phải thay đổi mức giá chiến

lược, các công ty có thể vượt qua trở ngại này.

Chẳng hạn, những cuốn băng video về phim ảnh được bán với giá khoảng 80 đô la. Rất ít người sẵn sàng trả khoản tiền đó bởi vì thường người ta chỉ xem mỗi bộ phim một lần. Để cạnh tranh, giá bán mỗi cuốn băng video cần được ấn định theo giá xem phim tại rạp. Vì thế nếu mỗi cuốn băng được bán với giá 80 đô la, số người mua sẽ không nhiều. Làm thế nào để bán các cuốn băng video với mức giá chỉ vài đô la và vẫn thu được lợi nhuận? Có thể nói điều này không thể thực hiện được. Tuy nhiên, Blockbuster đã vượt qua trở ngại đó bằng cách thay đổi mô hình định giá từ bán sang cho thuê. Họ cho thuê các cuốn băng video với giá chỉ vài đô la. Kết quả là thị trường video gia đình ngày càng mở rộng và Blockbuster ngày càng kiếm được nhiều tiền hơn do số lần cho thuê các cuốn băng video ngày càng tăng. Tương tự, IBM cũng mở rộng thị trường bằng cách việc chuyển mô hình định giá từ bán sang cho thuê dài hạn và đã đạt được mức giá chiến lược trong khi vẫn đảm bảo cơ cấu chi phí.

Ngoài mô hình cho thuê ngắn hạn của Blockbuster hay mô hình cho thuê dài hạn của IBM, các công ty đã ứng dụng một số cải tiến trong mô hình định giá để có thể thu lợi nhuận từ mức giá chiến lược. Một mô hình trong số đó là phân chia thời gian sử dụng. Công ty NetJets ở New Jersey áp dụng mô hình này để cho các khách hàng thuê máy bay, những công ty lớn sẽ mua quyền sử dụng máy bay trong một khoảng thời gian nhất định thay vì mua toàn bộ chiếc máy bay. Một mô hình khác có thể ứng dụng là bán từng phần sản phẩm. Chẳng hạn như những nhà quản lý quỹ tương hỗ đã bán từng phần trong toàn bộ danh mục đầu tư cho các nhà đầu tư nhỏ.

Một số công ty đã loại bỏ hoàn toàn các khái niệm về giá cả. Thay vào đó, họ đổi sản phẩm lấy một phần lãi trong doanh nghiệp khách hàng, gọi là lãi cổ phần. Lấy ví dụ, HP đã cung cấp những chiếc máy chủ cấu hình mạnh cho các công ty mới hoạt động ở Silicon Valley để đổi lấy một phần trong doanh thu của họ. Khách hàng có ngay sản phẩm họ cần và HP thu được nhiều hơn giá bán của chiếc máy. Mục đích của cách làm này không phải là thỏa hiệp với mức giá chiến lược mà là nhằm đạt mục tiêu thông qua mô hình định giá mới. Chúng tôi gọi đó là đổi mới việc định giá. Tuy nhiên cần nhớ rằng sự đổi mới trong định giá cho một ngành thường là một mô hình định giá chuẩn cho các ngành khác.

Hình 6-6 cho thấy sự đổi mới giá trị thông qua việc sử dụng ba đòn bẩy đã đề cập ở trên sẽ góp phần tối đa hóa lợi nhuận như thế

nào. Như mô tả trong hình, công ty bắt đầu với mức giá chiến lược, sau đó trừ đi lợi nhuận mục tiêu để có chi phí mục tiêu. Để đạt được mức chi phí mục tiêu, nhằm đảm bảo có được lợi nhuận mục tiêu, các công ty có hai đòn bẩy chính, đòn bẩy thứ nhất là cắt giảm và đổi mới chi phí, đòn bẩy thứ hai là hợp tác. Khi không thể đạt được mức chi phí mục tiêu dù đã thực hiện mọi nỗ lực để xây dựng mô hình kinh doanh chi phí thấp, công ty cần chuyển sang sử dụng đòn bẩy thứ ba, đổi mới việc định giá, để đáp ứng mức giá chiến lược và có lợi nhuận. Tất nhiên, ngay cả khi đáp ứng được mức chi phí mục tiêu, công ty vẫn có thể thực hiện đổi mới việc định giá. Khi những sản phẩm dịch vụ của công ty có khả năng sinh lời, có thể thực hiện tiếp bước cuối cùng trong trình tự chiến lược đại dương xanh.

Một mô hình kinh doanh được xây dựng theo trình tự chiến lược từ giá trị sử dụng đặc biệt, định giá chiến lược tới ấn định chi phí mục tiêu sẽ mang lại sự đổi mới giá trị. Không giống đổi mới công nghệ, đổi mới giá trị dựa trên nguyên tắc các bên cùng có lợi, cả người mua, công ty và xã hội. Phụ lục C "Mô hình biến động thị trường của những đổi mới giá trị" minh họa cuộc chơi này diễn ra như thế nào trên thị trường và chỉ ra những phúc lợi kinh tế và xã hội cho những bên liên quan.

Từ giá trị sử dụng, giá cả và chi phí tới sự chấp nhận thanh toán

Ngay cả mô hình kinh doanh tốt nhất cũng chưa đủ để đảm bảo sự thành công cho ý tưởng đại dương xanh. Chiến lược này là mối đe dọa đối với tình trạng hiện tại, do đó nó tạo nên sự lo ngại và chống đối từ 3 đối tượng chính: nhân viên, đối tác kinh doanh và công chúng. Trước khi công bố và đầu tư vào một ý tưởng kinh doanh, công ty cần vượt qua những trở ngại đó.

HÌNH 6-6

Mô hình lợi nhuận của chiến lược đại dương xanh

Nhân viên

Nếu không tìm hiểu đầy đủ những điều nhân viên lo ngại về ảnh hưởng của ý tưởng kinh doanh mới đối với cuộc sống của họ, có thể các công ty sẽ phải trả giá đắt. Lấy ví dụ trường hợp của Merrill Lynch. Khi đội ngũ quản lý của Merrill Lynch công bố kế hoạch tung ra dịch vụ môi giới qua mạng, giá cổ phiếu của họ đã giảm 14% do sự chống đối và bất đồng nội bộ trong bộ phận môi giới bán lẻ của công ty.

Trước khi các công ty bán cổ phiếu ra công chúng để đầu tư cho một ý tưởng kinh doanh mới, họ nên có những nỗ lực để truyền đạt tới các nhân viên, thể hiện rõ nhận thức của họ về những mối đe dọa từ việc thực hiện ý tưởng. Các công ty nên trao đổi với nhân viên để tìm cách tháo gỡ những mối đe dọa đó và không cảm thấy bất ổn với thay đổi về vai trò, trách nhiệm và quyền lợi của mọi người trong công ty. Khác với Merrill Lynch, Morgan Stanley Dean Witter & Co. đã mời tất cả các nhân viên tham gia vào một cuộc thảo luận công khai trong nội bộ về chiến lược của công ty trong việc ứng phó với những thách thức từ Internet. Những nỗ lực của Morgan đã được đền đáp một cách xứng đáng. Do khách hàng nhận thấy rằng những nhân viên của công ty hiểu được sự cần thiết phải có dự án kinh doanh trên mạng, cổ phiếu của công ty đã tăng giá 13% khi họ công bố dự án này.

Đối tác kinh doanh

Một yếu tố có khả năng ảnh hưởng xấu hơn cả sự chống đối của nhân viên đó là sự đối kháng của các đối tác. Sở dĩ có sự đối kháng này là vì các đối tác lo ngại rằng doanh thu hoặc vị thế trên thị trường của họ bị đe dọa khi có ý tưởng kinh doanh mới. Đó là trở ngại mà SAP gặp phải khi họ phát triển sản phẩm AcceleratedSAP (ASAP), một hệ thống phần mềm quản trị doanh nghiệp với thời gian triển khai nhanh và chi phí thấp. ASAP là phần mềm ứng dụng trong quản trị kinh doanh đầu tiên cho những doanh nghiệp vừa và nhỏ. Trở ngại gặp phải là việc phát triển những phần mềm ứng dụng phổ biến nhất đòi hỏi phải có sự hợp tác tích cực của những hãng tư vấn lớn. Tuy nhiên, các hãng này đang thu được khoản doanh thu đáng kể từ các phần mềm khác của SAP do quá trình triển khai dài. Vì thế, các đối tác này không có động lực trong việc tìm cách thức nhanh nhất để triển khai phần mềm này.

SAP đã giải quyết khó khăn này bằng việc trao đổi thẳng thắn với các đối tác của mình. Các nhà điều hành SAP đã thuyết phục các hãng tư vấn rằng họ vẫn tiếp tục có thêm công việc khi hợp tác. Mặc dù thời gian triển khai ASAP sẽ giảm xuống đối với những công ty vừa và nhỏ nhưng các chuyên viên tư vấn sẽ vẫn tiếp cận được với những khách hàng mới để bù lại doanh thu mất đi từ những công ty lớn hơn. Hệ thống mới cũng sẽ giúp các nhà tư vấn đáp ứng yêu cầu ngày càng tăng của khách hàng về thời gian triển khai các ứng dụng phần mềm.

Công chúng

Việc chống đối một ý tưởng kinh doanh mới có thể lan sang

những người dân, đặc biệt nếu ý tưởng đó có tính đổi mới, đe dọa những quy tắc chính trị, xã hội đã được thiết lập. Ảnh hưởng từ sự chống đối này có thể sẽ rất lớn. Hãy xem trường hợp của Monsanto, công ty chế biến thực phẩm biến đổi gen. Sản phẩm của họ đã bị những người tiêu dùng ở châu Âu tỏ ra nghi ngờ, phần lớn là do nỗ lực của những nhóm môi trường như Hòa bình xanh, Những người bạn của Trái đất và Hiệp hội bảo vệ đất trồng. Sự tấn công của những nhóm này đã có ảnh hưởng lớn ở châu Âu, nơi đã từng nảy sinh nhiều lo ngại về vấn đề môi trường.

Sai lầm của Monsanto là đã không làm gì để giải thích với những người dân. Công ty nên trao đổi với nhóm môi trường cũng như dân chúng về lợi ích của thực phẩm biến đổi gen và tiềm năng của nó trong việc giảm nạn đói và bệnh tật trên thế giới. Khi giới thiệu sản phẩm, Monsanto nên để người tiêu dùng lựa chọn giữa thực phẩm hữu cơ và thực phẩm biến đổi gen bằng việc dán nhãn phân biệt. Nếu Monsanto thực hiện những bước này thì họ chẳng những không bị phê phán mà còn có thể trở thành nhà cung cấp thực phẩm cho tương lai.

Thách thức chủ yếu trong quá trình tìm kiếm sự ủng hộ của ba nhóm đối tượng (nhân viên, đối tác và công chúng) là đưa họ tham gia vào một cuộc thảo luận công khai về ý tưởng mới. Bạn cần giải thích nét đặc sắc của ý tưởng, đặt ra những kỳ vọng rõ ràng và mô tả cách thức thực hiện ý tưởng. Công việc này thực sự hữu ích, các công ty nên dành thời gian cũng như công sức để có được sự ủng hộ của các đối tượng liên quan. (Để hiểu chi tiết hơn về cách thức thực hiện điều này, mời bạn xem Chương 8).

Chỉ số ý tưởng đại dương xanh

Các công ty nên xây dựng chiến lược đại dương xanh theo trình tự giá trị sử dụng, giá cả, chi phí và sự chấp nhận. Những tiêu chí này hình thành một tổng thể hoàn chỉnh, đảm bảo thành công về mặt thương mại cho ý tưởng đại dương xanh. Chỉ số ý tưởng đại dương xanh (BOI) sẽ cung cấp một cách kiểm tra đơn giản nhưng chắc chắn về mức độ thành công của quan điểm hệ thống này (xem Hình 6-7).

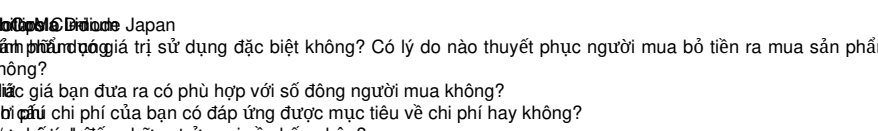
Như trong Hình 6-7, nếu CD-i của Phillips và Iridium của Motorola đã xác lập ý tưởng của họ theo chỉ số BOI họ hẳn đã thấy được còn bao xa nữa họ mới mở ra được những đại dương xanh mang lại lợi nhuận cao. Sản phẩm CD-i của Phillips có nhiều tính năng phức tạp và hạn chế về phần mềm, không tạo ra giá trị sử dụng đặc biệt cho người mua. Nhân viên bán hàng cũng không

mấy hào hứng khi có người hỏi mua CD-i bởi vì họ phải mất đến hơn 30 phút để giải thích về các tính năng. Do đó sản phẩm CD-i của Phillips đã không đạt cả 4 chỉ tiêu trong chỉ số BOI mặc dù công ty đã phải rót hàng tỷ đồng đầu tư cho việc nghiên cứu sản phẩm này.

Thông qua việc đánh giá bằng chỉ số BOI ý tưởng kinh doanh của CD-i trong quá trình phát triển, Phillips có thể nhận thấy những điểm yếu trong ý tưởng này và có biện pháp từ trước thông qua việc đơn giản hóa sản phẩm và đặt quan hệ với các đối tác để phát triển những phần mềm có sức hấp dẫn với khách hàng, ấn định một mức giá chiến lược thu hút được số đông khách hàng, áp dụng việc xây dựng mức chi phí từ giá bán thay vì đặt giá bán theo chi phí và làm việc với những đại lý bán lẻ để tìm một cách thức đơn giản, dễ dàng cho nhân viên bán hàng có thể bán giới thiệu về sản phẩm chỉ trong vài phút.

HÌNH 6-7

Chỉ số ý tưởng đại dương xanh (BOI)


Sản phẩm có giá trị sử dụng đặc biệt không? Có lý do nào thuyết phục người mua bỏ tiền ra mua sản phẩm không?
Giá bạn đưa ra có phù hợp với số đông người mua không?
Chi phí của bạn có đáp ứng được mục tiêu về chi phí hay không?
Có những trở ngại nào về chấp nhận?

Tương tự, sản phẩm Iridium của Motorola cũng được bán với mức giá không hợp lý do chi phí sản xuất cao. Sản phẩm không hấp dẫn với khách hàng, người ta không thể sử dụng Iridium trong các toà nhà hay trong xe hơi, kích thước sản phẩm này lại quá lớn. Motorola đã đáp ứng nhiều quy định của nhiều quốc gia khác nhau. Các nhân viên, đối tác và những người tiêu dùng cũng đã chấp nhận ý tưởng này. Tuy nhiên, họ lại có một đội ngũ bán hàng yếu kém, kênh phân phối trên thị trường toàn cầu không được tốt. Bởi vì Motorola không thể quản lý việc bán hàng một cách hiệu quả nên đôi khi khách hàng cần mua sản phẩm điện thoại Iridium mà công ty lại không còn hàng để bán. Giá trị sử dụng kém, giá cả và chi phí cộng thêm khả năng chấp nhận ở mức trung bình là những yếu tố cho thấy ý tưởng về sản phẩm Iridium có nguy cơ thất bại.

Trái lại, dịch vụ i-mode của NTT DoCoMo lại rất thành công ở Nhật Bản. Năm 1999, khi hầu hết các công ty viễn thông đang tập trung vào chạy đua về công nghệ và cạnh tranh về giá đối với các thiết bị vô tuyến truyền giọng nói thì NTT DoCoMo, công ty lớn nhất trong lĩnh vực khai thác dịch vụ viễn thông ở Nhật Bản đã tung ra dịch vụ i-

mode, giúp truy cập Internet trên điện thoại di động. Những công ty cung cấp điện thoại di động ở Nhật Bản đã nghiên cứu được công nghệ phức tạp để sản xuất ra những chiếc điện thoại nhỏ gọn hơn, chất lượng âm thanh cao hơn, dễ dàng khi sử dụng và có kiểu dáng đẹp mắt. Nhưng họ chưa đưa ra nhiều dịch vụ về cơ sở dữ liệu như thư điện tử, truy cập thông tin, tin tức và trò chơi, khả năng giao dịch, nói chung là tất cả những ứng dụng trong mạng Internet. Dịch vụ i-mode đã kết hợp những lợi thế cơ bản nhất của hai ngành: ngành điện thoại di động và mạng Internet, từ đó tạo ra những ứng dụng đặc biệt cho người mua.

Dịch vụ i-mode mang lại nhiều giá trị sử dụng đặc biệt cho khách hàng với mức giá được đa số người mua chấp nhận. Phí thuê bao hàng tháng của i-mode, phí truyền dữ liệu và giọng nói cũng như giá thông tin đều nằm trong vùng định giá chiến lược nhằm khích lệ việc sử dụng dịch vụ và vươn tới thị trường đại chúng càng nhanh càng tốt. Chẳng hạn, phí thuê bao hàng tháng cho một trang thông tin vào khoảng 100 đến 300 yên (1 đến 3 đô la), được ấn định theo mức giá của một tờ tạp chí ra hàng tuần mà hầu hết người dân Nhật đều mua tại các ki-ốt ở ga xe điện.

Sau khi ấn định mức giá hấp dẫn với đại đa số người mua, NTT DoCoMo cố gắng đạt mức chi phí mục tiêu để có được lợi nhuận. Khi thực hiện mục tiêu này, công ty không hoạt động giới hạn trong phạm vi tài sản và năng lực của mình. Ngoài việc tập trung vào vai trò truyền thống - phát triển và duy trì mạng tốc độ cao, dung lượng lớn trong dự án i-mode, công ty còn tìm cách đưa ra thêm nhiều tiện ích khác trong dịch vụ bằng cách chủ động hợp tác với các nhà sản xuất điện thoại di động và nhà cung cấp thông tin.

Thông qua việc hình thành một mạng lưới đối tác mà tất cả các bên đều có lợi, công ty hướng tới mục tiêu đáp ứng và duy trì mức chi phí được đặt ra theo mức giá chiến lược. Trước hết, NTT DoCoMo thường xuyên và liên tục chia sẻ bí quyết kĩ thuật và công nghệ với những đối tác sản xuất điện thoại di động, giúp họ vượt lên trước đối thủ cạnh tranh. Thứ hai, công ty giữ vai trò như một cửa ngõ đối với mạng vô tuyến, mở rộng và cập nhật danh mục những trang trình đơn đồng thời thu hút những nhà cung cấp thông tin tham gia vào dịch vụ i-mode, tạo sự phong phú về nội dung nhằm tăng số người truy cập. Chẳng hạn, bằng cách đăng quảng cáo cho các nhà cung cấp thông tin với mức phí thấp, công ty đã giúp họ tiết kiệm chi phí quảng cáo. Đồng thời, DoCoMo cũng có được sự tăng trưởng về doanh thu.

Quan trọng hơn, thay vì sử dụng ngôn ngữ WML (Wireless Markup Language) theo tiêu chuẩn WAP để tạo trang web, i-mode sử dụng c-

HTML, một ngôn ngữ đang được sử dụng rộng rãi ở Nhật Bản. Nhờ đó i-mode thu hút được các nhà cung cấp thông tin, bởi vì họ không cần chuyển đổi trang web hiện tại được thiết kế cho môi trường Internet thành những trang web sử dụng cho i-mode, do đó họ không phải bỏ thêm chi phí phát sinh. NTT DoCoMo cũng ký thỏa thuận hợp tác với những đối tác nước ngoài như Sun Microsystems, Microsoft và Symbian để giảm tổng chi phí phát triển và rút ngắn thời gian tung dịch vụ ra thị trường.

Một bước quan trọng nữa của chiến lược i-mode là cách thức triển khai dự án. Nhóm chuyên biệt cho dự án được thành lập với nhiệm vụ và quyền hạn rõ ràng. Trưởng nhóm i-mode lựa chọn hầu hết các thành viên trong nhóm và tập hợp các thành viên đó trong một cuộc thảo luận công khai về cách thức hình thành thị trường mới cho dịch vụ truyền dữ liệu qua điện thoại di động, khích lệ họ gắn bó với dự án. Tất cả những điều đó khiến cho việc thực hiện dự án i-mode được tiến hành thuận lợi. Thêm vào đó, thành công của i-mode có được là nhờ DoCoMo đã tạo ra một cuộc chơi đem lại lợi ích cho cả công ty lẫn đối tác, cộng thêm sự sẵn sàng của người dân Nhật Bản trong việc sử dụng dịch vụ.

Dịch vụ i-mode vượt qua cả 4 chỉ tiêu trong chỉ số BOI (xem trong Hình 6-7). i-mode trở thành một thành công lớn của công ty. Sáu tháng sau khi giới thiệu dịch vụ trên thị trường, lượng thuê bao đã đạt con số 1 triệu. Trong vòng hai năm, lượng thuê bao đã đạt 21,7 triệu và chỉ riêng doanh thu từ dịch vụ truyền dữ liệu theo gói đã tăng 130 lần. Đến cuối năm 2003, số thuê bao đã đạt 40,1 triệu và doanh thu từ truyền dữ liệu, hình ảnh và văn bản đã tăng từ 295 triệu yên (2,6 triệu đô la) lên 886,3 tỷ yên (8 tỷ đô la).

DoCoMo là công ty duy nhất có thể kiếm được lợi nhuận từ dịch vụ truy cập Internet trên điện thoại di động. DoCoMo hiện đã vượt qua công ty mẹ NTT về khả năng khai thác thị trường cũng như tiềm năng tăng trưởng có lợi nhuận.

Mặc dù rất thành công ở Nhật Bản, nhưng sản phẩm i-mode có thu được kết quả tương tự ở các thị trường bên ngoài hay không còn phụ thuộc vào việc liệu nó có vượt qua những rào cản về mặt pháp lý, văn hóa hay không.

Việc đáp ứng chỉ số ý tưởng đại dương xanh (BOI) sẽ tạo đà cho các công ty chuyển từ việc hình thành sang thực hiện chiến lược. Câu hỏi đặt ra ở đây là: Làm thế nào để vận động cả tổ chức cùng thực hiện chiến lược? Để trả lời cho câu hỏi này, mời bạn nghiên cứu tiếp Phần

Ba của cuốn sách, và cũng là nguyên lý thứ năm của chiến lược đại dương xanh: vượt qua những trở ngại về mặt tổ chức, đây là chủ đề của chương tiếp theo.

Chương 7
Vượt qua những trở ngại về tổ chức

Một khi doanh nghiệp đã phát triển được chiến lược đại dương xanh với một mô hình kinh doanh mang lại lợi nhuận thì doanh nghiệp đó cần phải thực hiện nó. Đương nhiên là bất kì chiến lược nào cũng có rất nhiều khó khăn thử thách trong quá trình thực hiện. Cho dù là trong đại dương xanh hay đại dương đỏ, các tổ chức hay cá nhân đều cần phải có thời gian mới có thể đưa những chiến lược này vào hành động cụ thể. Nhưng nếu so với chiến lược đại dương đỏ, chiến lược đại dương xanh tạo ra một chuyển đổi thực sự trong công ty, chuyển vị thế công ty từ chỗ hội tụ dần với đường giá trị của các công ty khác tới chỗ tạo ra đường giá trị khác biệt hoàn toàn với chi phí thấp hơn. Điều này cũng tạo ra một bước ngoặt trong quá trình thực hiện chiến lược của công ty.

Các nhà quản lí đều thừa nhận rằng đây là một thử thách vô cùng khó khăn. Cụ thể là họ sẽ phải đối mặt với bốn khó khăn chính sau: Thứ nhất là vấn đề về nhận thức, đó là phải làm cho các nhân viên hiểu được sự cần thiết phải thay đổi. Chiến lược đại dương đỏ có thể không phải là con đường dẫn tới sự tăng trưởng có lợi nhuận dài hạn trong tương lai, nhưng nó mang lại cho mọi người cảm giác ổn định và vẫn phát huy hiệu quả đối với hoạt động của doanh nghiệp. Vậy thì cần gì chúng ta phải thay đổi?

Trở ngại thứ hai là vấn đề nguồn lực bị giới hạn. Việc thay đổi càng diễn ra sâu sắc thì càng cần sử dụng nhiều nguồn lực hơn. Tuy nhiên, theo kết quả nghiên cứu của chúng tôi thì trong nhiều tổ chức, các nguồn lực không những không được tăng cường mà

còn bị cắt giảm.

Vấn đề thứ ba là làm thế nào để thúc đẩy những nhân viên chủ chốt tăng tốc và bền bỉ thực hiện thay đổi hiện trạng của doanh nghiệp. Để thực hiện điều này thì công ty sẽ mất hàng năm trời, trong khi các nhà quản lý lại không thể chờ đợi lâu như vậy được.

Trở ngại cuối cùng là vấn đề về tổ chức và mối quan hệ giữa các nhóm quyền lợi trong công ty. Như lời một nhà quản lí nhận xét: "Trong tổ chức của chúng tôi, ý kiến của bạn có thể bị vùi dập ngay từ khi nó còn chưa kịp nảy mầm".

Tất cả các doanh nghiệp đều phải đối mặt với những khó khăn này ở các mức độ khác nhau. Nhiều doanh nghiệp có thể chỉ gặp phải một vài trong số đó. Tuy nhiên, biết cách vượt lên trên trở ngại sẽ là chìa khóa giúp các doanh nghiệp xác định và hạn chế được rủi ro trong kinh doanh. Điều này gợi mở cho chúng ta nguyên tắc thứ năm của chiến lược đại dương xanh: đó là phải biết cách vượt qua những trở ngại để biến chiến lược đại dương xanh thành hiện thực.

Để đạt được điều đó, các doanh nghiệp phải từ bỏ quan điểm cố hữu của họ về những gì được coi là sự thay đổi có hiệu quả. Quan niệm thông thường cảnh báo chúng ta rằng thay đổi càng lớn thì sẽ phải tiêu tốn càng nhiều nguồn lực và thời gian mới đạt được kết quả. Tuy nhiên, bạn cần phải từ bỏ hoàn toàn quan điểm đó và sử dụng cái mà chúng tôi xin gọi là Tipping point leadership - TPL (tạm dịch là Lãnh đạo có trọng điểm). Việc lãnh đạo có trọng điểm sẽ giúp bạn nhanh chóng vượt qua những khó khăn kể trên với chi phí thấp và giành được sự hỗ trợ của các nhân viên trong quá trình thực hiện để tạo được thay đổi đột phá khỏi tình trạng khó khăn hiện tại.

Lãnh đạo có trọng điểm trong thực tế

Hãy xem xét trường hợp của Sở cảnh sát thành phố New York (NYPD), đơn vị này đã thực thi một chiến lược đại dương xanh rộng rãi vào những năm 1990 trong lĩnh vực công cộng. Khi Bill Bratton được bổ nhiệm làm Cảnh sát trưởng thành phố vào tháng 2/1994, trước mắt ông là vô vàn thách thức chưa ai trước đó từng phải đối mặt. Vào thời gian này, New York là tụ điểm của những người vô chính phủ. Án mạng, buôn lậu, tình trạng mafia, trộm cắp và cướp có vũ trang tràn ngập trên các tít báo. Người dân New York sống trong sợ hãi. Nguồn ngân sách của cảnh sát quá hạn hẹp và sau ba thập kỉ tội phạm leo thang ở thành phố này, các nhà

xã hội học đã kết luận rằng cảnh sát hầu như không thể can thiệp được nữa. Các công dân của thành phố đã phải lên tiếng, tờ Bưu điện New York đã tô đậm hàng tít: "Dave, hãy làm gì đi chứ". Đây là một lời kêu cứu thực sự của người dân với ngài thị trưởng David Drinkins.1 Vấn đề đạo đức trong Sở cảnh sát New York cũng xuống dốc nghiêm trọng do 36.000 nhân viên của tổ chức này luôn phải làm việc trong điều kiện nguy hiểm, mức lương chết đói và không có cơ hội thăng tiến, chưa kể tới việc ngân sách bị cắt giảm, trang bị nghèo nàn và tham nhũng tràn ngập.

Nói theo thuật ngữ kinh doanh thì đơn vị này đang hoạt động kém hiệu quả, điều này thể hiện qua sự gia tăng của tội phạm, tình trạng lộn xộn và hoang mang của người dân trong thành phố. Tóm lại, việc lãnh đạo Sở cảnh sát New York thực hiện thay đổi chiến lược hoạt động là một cơn ác mộng nằm ngoài sự tưởng tượng của các cấp quản lý. Cuộc chiến đấu với các loại tội phạm trở nên vô cùng gay gắt và ngày càng gia tăng.

Vậy mà chỉ chưa đầy hai năm và không cần phải tăng ngân sách hoạt động, Bratton đã biến New York thành một thành phố an toàn nhất nước Mỹ. Bratton đã loại bỏ hoàn toàn chiến lược đại dương đỏ và thay thế bằng chiến lược đại dương xanh, một cuộc cách mạng thực sự trong ngành cảnh sát New York. Từ năm 1994 tới năm 1996, "lợi nhuận" của tổ chức này đã tăng lên đáng kể, tội phạm giảm 39%, các vụ ám sát giảm 50% và trộm cắp giảm 35%. "Các khách hàng" (ở đây chính là người dân) được lợi hơn: Số liệu thăm dò của Gallup (một tổ chức thăm dò quốc tế) cho thấy lòng tin của người dân New York với cảnh sát đã tăng vọt từ 37% lên 73%. Các "nhân viên" cũng có lợi: một cuộc thăm dò nội bộ cho thấy mức độ hài lòng đối với công việc của các nhân viên cảnh sát cũng đã tăng lên đáng kể. Như lời một nhân viên tuần tra nói: "Chúng tôi gần như đã đứng bên bờ vực thẳm, nhưng nhờ có ông ấy mà chúng tôi vượt qua nguy hiểm và có thể quay trở lại". Có lẽ điều gây ấn tượng nhất là sự thay đổi này vẫn tiếp tục diễn ra ngay cả khi người khởi xướng không còn tại vị. Điều này hàm chứa một sự chuyển đổi sâu sắc và căn bản trong văn hóa và chiến lược hoạt động của tổ chức. Ngay cả khi Bratton kết thúc nhiệm kì vào năm 1996, tỉ lệ tội phạm vẫn tiếp tục giảm xuống.

Có rất ít các nhà quản lý doanh nghiệp có thể vượt qua được bốn thách thức khốc liệt như Bratton đã phải nỗ lực vượt qua nhằm làm thay đổi hiện trạng của tổ chức. Và còn ít hơn trong số đó có thể tạo ra sự chuyển mình ngoạn mục với những điều kiện tồi tệ nhất như Bratton đã đạt được. Thậm chí ngay cả Jack Welch cũng phải mất tới 10 năm và 10 triệu đô la để có thể tái tổ chức và biến

GE thành một công ty hùng mạnh như hiện nay.

Hơn nữa, vượt lên trên những quan niệm thông thường, Bratton đã làm nên kì tích với một thời gian ngắn kỉ lục và nguồn lực vô cùng ít ỏi. Ông đã vừa cải thiện được tình trạng đạo đức trong ngành cảnh sát vừa mang lại lợi ích cho tất cả mọi người dân. Thực ra, đây không phải là lần đầu tiên Bratton thực hiện việc chuyển hướng chiến lược. Đây đã là lần thứ năm ông thực hiện sự thay đổi chiến lược như vậy và trong mỗi lần thay đổi, Bratton đều phải đối mặt và đã vượt qua được tất cả 4 trở ngại mà các nhà quản lý khác đều cho rằng sẽ giới hạn khả năng thực hiện chiến lược đại dương xanh của họ: Rào cản về nhận thức che mắt các nhân viên, làm cho họ không nhìn thấy được sự thay đổi toàn diện là vô cùng cần thiết; hạn chế về nguồn lực mà bất cứ tổ chức nào cũng gặp phải; trở ngại về động lực làm việc làm ngã lòng và thối chí đội ngũ nhân viên; những thách thức liên quan đến tổ chức bên trong bên ngoài có thể cản trở sự thay đổi (xem Hình 7-1).

Hình 7-1

4 khó khăn chủ yếu để thực hiện được chiến lược:

Khó khăn về nguồn lực: là sự hạn chế của các nguồn lực trong việc thực hiện chiến lược

Khó khăn về tổ chức: sự phản đối từ

những thế lực và những người

không ủng hộ

Khó khăn về động lực: tức là đội ngũ nhân viên không được khuyến khích làm việc có hiệu quả

Khó khăn về nhận thức: là do một tổ chức bị ì trệ, không chịu thay đổi

Đòn bẩy cơ bản: Những yếu tố ảnh hưởng chủ yếu

Phương thức lãnh đạo có trọng điểm (TPL) có nguồn gốc từ lĩnh vực dịch tễ học và dựa trên lý thuyết về các yếu tố chủ yếu.2 Nó xoay quanh quan điểm cho rằng trong bất kì tổ chức nào, những thay đổi cơ bản nhất có thể diễn ra nhanh chóng hơn khi lòng tin và sức mạnh của số đông tạo ra một làn sóng chuyển động hướng về cùng một mục tiêu. Chìa khóa để giải phóng sức mạnh của làn

sóng này là sự tập trung chứ không phải sự phân tán các nguồn lực.

TPL được xây dựng dựa trên một thực tế trong kinh doanh là mỗi một tổ chức đều chứa đựng trong nó những con người, hành động của họ và các hoạt động của doanh nghiệp. Những yếu tố này đều có tác động tới diện mạo của một công ty. Vì vậy, ngược với lối suy nghĩ truyền thống, vượt qua các khó khăn không có nghĩa là có thể làm tăng hiệu quả bằng việc đầu tư tiền của và thời gian vào đó. Thay vào đó là việc bảo tồn các nguồn lực, giảm thiểu thời gian thông qua tập trung vào việc xác định và phát triển những yếu tố có tác động chủ yếu tới tổ chức.

Những câu hỏi lớn nhất mà TPL sẽ trả lời là: Những yếu tố và hoạt động nào có tác động tích cực lớn nhất tới việc thay đổi? Yếu tố nào sẽ tận dụng được tối đa nguồn lực để tạo nên thay đổi? Yếu tố nào sẽ thúc đẩy những "người chơi" chính tích cực thực hiện thay đổi? Yếu tố nào sẽ gỡ bỏ dần những cản trở về tổ chức thường gây khó khăn cho ngay cả chiến lược tốt nhất? Bằng cách tập trung mũi nhọn vào những yếu tố có ảnh hưởng khác nhau tới quá trình thay đổi, phương thức lãnh đạo trọng điểm sẽ giải quyết 4 trở ngại gây khó khăn cho việc thực hiện chiến lược đại dương xanh với thời gian ngắn nhất và chi phí thấp nhất.

Chúng ta sẽ cùng xem xét những cách thức giúp bạn cân bằng các yếu tố bất cân xứng đó để vượt qua bốn khó khăn nói trên và đưa chiến lược đại dương xanh vào thực tiễn.

Vượt qua những khó khăn về mặt nhận thức

Trong rất nhiều tổ chức và doanh nghiệp, cuộc chiến khó khăn nhất đôi khi lại chỉ đơn giản là làm cho mọi người ý thức được vai trò của việc thay đổi chiến lược và tán thành nó. Hầu hết các Tổng giám đốc sẽ gắng làm điều này bằng việc đưa ra các số liệu và khẳng định rằng công ty sẽ hoạt động hiệu quả hơn với những câu nói hoa mỹ như: "Sẽ chỉ có 2 chọn lựa về kết quả kinh doanh: Hoạt động hiệu quả hoặc hoạt động hiệu quả hơn nữa".

Nhưng như chúng ta vẫn thường thấy, các số liệu hoàn toàn có thể bịa ra và nó sẽ không thu phục được lòng tin cũng như không thể thuyết phục được tất cả mọi người trong công ty. Thậm chí ngay cả khi bạn không bịa ra thì nó vẫn có thể sai lệch so với thực tế. Nhân viên bán hàng chẳng hạn, rất hiếm khi họ có ý thức về chi phí phát sinh trong quá trình bán hàng của họ.

Hơn thế nữa, những thông điệp sử dụng các con số thường hiếm khi được mọi người hiểu theo cùng một cách. Người quản lý trực tiếp các hoạt động chính là những người mà người Tổng giám đốc cần thay đổi đầu tiên. Đối với những người quản lý mà bộ phận của họ đang kinh doanh hiệu quả, họ thường cho rằng yêu cầu thay đổi cũng như những lời chỉ trích đòi hỏi thay đổi không phải dành cho họ, mà dành cho những giám đốc cấp cao. Ngược lại, những người quản lý ở các bộ phận làm ăn thua lỗ lại cảm thấy như tất cả mọi người đang săm soi mình và đối với một người bắt đầu cảm thấy lo lắng về chỗ làm của mình thì anh ta sẽ bắt đầu tìm hiểu thị trường tuyển dụng thay vì tìm cách giải quyết các vấn đề của công ty.

Lãnh đạo có trọng điểm TPL không thuyết phục mọi người bằng các con số. Để làm cho nhân viên nhận thức được rằng thay đổi là cần thiết, các nhà lãnh đạo như Branton tập trung vào những hoạt động có thể gây ảnh hưởng chủ yếu: đó là đầu tiên phải tìm cách làm cho mọi người nhận ra và trải nghiệm thực tế khó khăn. Các nghiên cứu về tâm thần học và nhận thức của con người đã chỉ ra rằng, đúng như câu thành ngữ "Trăm nghe không bằng một thấy", con người sẽ ghi nhớ sâu sắc nhất những gì họ được tận mắt thấy và trải nghiệm. Khi được trải nghiệm thực tế, những ấn tượng tích cực sẽ kích thích con người lặp lại hành động đã từng làm, còn những ấn tượng tiêu cực sẽ làm thay đổi thái độ và hành vi của họ. Chẳng hạn, một ví dụ vô cùng đơn giản là khi một đứa trẻ khi chạm tay vào đá lạnh và nếm nó, nếu đứa trẻ thấy thích thì nó sẽ lặp đi lặp lại hành động đó. Không cần bất kỳ sự khuyến khích nào của các bậc phụ huynh đối với những hành động như thế. Ngược lại, khi một đứa trẻ thò ngón tay vào lò vi sóng, nó sẽ không bao giờ muốn lặp lại hành động đó thêm một lần nào nữa. Sau một trải nghiệm tiêu cực, đứa trẻ sẽ tự giác thay đổi hành vi của mình. Một lần nữa, lời răn đe của các bậc cha mẹ tỏ ra không cần thiết.3 Nói một cách khác, những thứ mà mắt không thấy, tai không nghe, tay không sờ nắn được, tương tự như một bảng biểu với các số liệu không sát thực tế sẽ không có nhiều tác động và dễ dàng rơi vào quên lãng.4

TPL dựa trên ý tưởng này để tạo ra những thay đổi nhanh chóng trong nhận thức của mỗi người để từ đó họ tự điều chỉnh hành động của mình theo những nhận thức đã tiếp thu được. Thay vì dựa vào các con số để giải quyết trở ngại về nhận thức trong nhân viên, các nhà quản lý tạo cơ hội cho mọi người tự nhận thấy sự cần thiết phải thay đổi bằng hai cách.

Hãy đi trên những "chiếc cống điện"

Để thay đổi hiện trạng, các nhân viên sẽ phải đối mặt thực sự với những vấn đề tồi tệ nhất về hoạt động của tổ chức. Không người quản lý ở bất cứ cấp bậc nào có thể đưa ra các giả định về thực tế. Các con số thường dễ gây tranh cãi và không mang tính khích lệ. Mặc dù việc phải đối mặt trực tiếp với hiện thực có thể phần nào gây sốc nhưng đó là việc không thể tránh khỏi và có khả năng kích thích hành động. Đây cũng là một giải pháp hiệu quả để giải quyết vấn đề về nhận thức một cách nhanh chóng.

Chúng ta hãy xem xét ví dụ sau đây. Vào những năm 1990, hệ thống xe điện ngầm của thành phố New York là nỗi ám ảnh của người dân, đến nỗi nó được mệnh danh là "Cái cống điện". Doanh thu từ hệ thống xe điện ngầm sụt giảm nghiêm trọng do bị người dân tẩy chay. Tuy nhiên, cảnh sát của Sở cảnh sát giao thông khu vực thành phố New York lại từ chối nhận trách nhiệm. Tại sao lại như vậy? Chỉ có 3% các vụ trọng tội xảy ra trên xe điện ngầm và vì vậy mặc cho dân tình kêu than, cảnh sát vẫn khoanh tay đứng nhìn, không hề thấy cần phải xem lại cách làm việc của mình.

Khi Bratton được chỉ định làm Giám đốc Sở cảnh sát, ông đã làm nên sự thay đổi toàn diện trong nếp nghĩ của lực lượng cảnh sát thành phố chỉ trong có vài tuần. Làm thế nào ông đã làm được như vậy? Ông thực hiện được điều này, không phải bằng vũ lực, không phải bằng các con số mà bằng cách yêu cầu các Cảnh sát trưởng và các chỉ huy cấp thấp hơn, trong đó có cả chính ông trực tiếp đi trên hệ thống xe điện ngầm từ ngày này sang ngày khác. Trước thời Bratton, việc này chưa từng xảy ra bao giờ.

Mặc dù các con số thống kê cho thấy hệ thống xe điện là an toàn nhưng thực tế họ đã phải nhìn thấy những cảnh tượng mà ngày nào người dân ở đây cũng phải chứng kiến: một hệ thống xe điện đang đứng bên bờ vực hỗn loạn, những toán thanh niên diễu xe hơi qua lại, nhảy lên cả những cửa quay, người đi xe đạp luôn phải nhìn thấy những bức tranh tục tĩu, những người ăn mày ngổ ngáo và những kẻ nghiện rượu nằm đầy trên các băng ghế công cộng. Lực lượng cảnh sát đến lúc này không thể lảng tránh thực tế nhức nhối đó được nữa và tất cả đều phải công nhận rằng chiến lược hoạt động hiện tại của lực lượng cảnh sát ở đây cần phải có sự thay đổi mạnh mẽ và phải thay đổi ngay.

Việc chỉ cho người lãnh đạo cấp trên của bạn tận mắt chứng kiến thực tế tồi tệ nhất cũng có thể nhanh chóng làm thay đổi cách suy nghĩ của họ. Phương pháp này cũng có thể giúp họ nhanh chóng nhận ra yêu cầu của người lãnh đạo của họ. Tuy nhiên rất ít người hiểu và vận dụng được sức mạnh của phương pháp này. Họ thu

hút sự ủng hộ của cấp trên bằng những con số khô khan, thiếu tính cấp thiết và động lực tình cảm. Hoặc họ đưa ra những ví dụ thành công nhất của các nhân viên của họ để tranh thủ được sự hỗ trợ của cấp trên. Mặc dù những phương thức này cũng có thể có tác dụng nhưng không thể làm thay đổi nhận thức một cách nhanh chóng và hiệu quả và sâu sắc như việc chỉ ra thực tế.

Trở lại trường hợp của Bratton: Khi Bratton điều hành một phòng cảnh sát thuộc Ban quản lý giao thông vận tải vịnh Massachusetts (MBTA), lãnh đạo cơ quan này quyết định mua một số xe tuần tra nhỏ, rẻ tiền. Điều đó đi ngược lại với chủ trương mới của Bratton. Nhưng ông không phản đối quyết định này hay cố gắng xin thêm ngân sách - một việc có thể mất tới hàng tháng để xem xét và có thể còn bị từ chối vào phút chót. Thay vào đó, ông mời người đứng đầu MBTA tham gia một chuyến đi thăm thú khu vực.

Để khiến ông này nhận ra điều mà Bratton muốn bày tỏ, Bratton đã đưa ông ta đi trên một chiếc xe cùng loại với những chiếc xe họ chuẩn bị mua. Bratton cố tình đẩy ghế của chiếc xe về phía trước để cho ông Giám đốc thấy được cảm giác chật chội mà một cảnh sát sẽ cảm thấy khi ngồi trên chiếc xe đó. Sau đó, ông còn lái xe đi qua các ổ gà trên đường và để các dụng cụ của cảnh sát bên mình để ông Giám đốc thấy rằng chiếc xe quá chật cho tất cả những dụng cụ này. Chỉ sau vài giờ, ông Giám đốc muốn xuống xe. Ông ta còn nói với Bratton rằng không hiểu làm thế nào mà ông có thể ở trong chiếc xe chật hẹp, tù túng này lâu đến vậy, chưa kể còn có tội phạm ngồi đằng sau. Thế là Bratton có được chiếc xe rộng rãi hơn mà chiến lược của ông cần có.

Thỏa mãn yêu cầu của những khách hàng bất mãn

Để thay đổi nhận thức cho cấp trên, bạn không những cần cho ông ta thấy những rắc rối bên ngoài phòng làm việc mà còn cần để cho ông ta tận tai lắng nghe những khách hàng bất mãn. Đừng quá dựa dẫm vào những báo cáo nghiên cứu thị trường. Bao nhiêu phần đội ngũ nhân viên giỏi nhất của bạn tiếp cận trực tiếp với thị trường và lắng nghe khách hàng bất mãn nhất nói về những vấn đề của họ? Bạn có bao giờ băn khoăn tại sao doanh số bán ra lại không đúng như mong muốn hay không? Nói một cách ngắn gọn là không có cách nào thay thế được việc trực tiếp gặp gỡ và lắng nghe những khách hàng bất mãn của mình.

Vào cuối những năm 1970, cảnh sát Hạt 4 thành phố Boston, đặt các trụ sở tại Tòa thị chính Symphony, Nhà thờ Christian Science Mother và một số Viện văn hóa khác, đã phải chứng kiến một thời

kì tội phạm leo thang. Tính mạng của dân chúng bị đe dọa nghiêm trọng, nhiều người đã bán nhà để dời đi, làm cả khu vực trở nên tan hoang. Mặc dù vậy, ngay cả khi người dân lũ lượt dời đi, lực lượng cảnh sát dưới sự điều hành của Bratton vẫn cảm thấy họ đang làm tốt công việc của mình. Các chỉ số về hoạt động an ninh so với cảnh sát ở các khu vực khác vẫn ở mức cao: số lần cảnh sát 911 tiếp nhận các cuộc gọi giảm đi và số lượng tội phạm nguy hiểm bị bắt tăng lên. Để giải quyết nghịch lý này, Bratton đã tổ chức một loạt các cuộc gặp mặt tại Tòa thị chính giữa nhân viên của ông và người dân ở khu vực lân cận.

Ông đã nhanh chóng nhận ra khoảng cách về nhận thức của hai bên. Mặc dù các nhân viên cảnh sát có thể tự hào về số lần liên tiếp điện thoại khẩn cấp giảm đi và số tội phạm nguy hiểm bị bắt tăng lên nhưng những điều đó không được người dân ghi nhận, đơn giản vì rất ít người cảm thấy họ bị đe dọa bởi bọn tội phạm có quy mô. Điều khiến họ cảm thấy mình là nạn nhân lại là những kẻ quấy rối như bọn nghiện rượu, ăn mày, gái mại dâm và những bức tranh tường tục tĩu.

Các cuộc gặp mặt này đã thay đổi trọng tâm của lực lượng cảnh sát ở đây, khiến họ tập trung vào một chiến lược đại dương xanh có tên "cửa sổ vỡ" (broken windows).5 Nhờ đó, tội phạm giảm hẳn và khu vực đó lại bình yên trở lại.

Như vậy, khi bạn muốn tổ chức của mình nhận thức được cần phải có một sự thay đổi về chiến lược và về nhận thức, liệu bạn có sử dụng các con số? Bạn sẽ để cho cấp trên của mình, các nhân viên và chính bạn trực tiếp nhìn thấy thực tế tồi tệ trong hoạt động của tổ chức mình? Liệu bạn có để người quản lý của mình tiếp xúc với thị trường và lắng nghe những khách hàng khó chịu, đang kêu ca phàn nàn không? Hay bạn cũng có thể gửi các nhân viên của mình ra ngoài làm báo cáo nghiên cứu thị trường chăng?

Giải quyết vấn đề về nguồn lực

Sau khi khiến cho các thành viên của tổ chức thừa nhận là tổ chức cần phải thay đổi về chiến lược và ít nhiều đồng ý về những vấn đề cơ bản của chiến lược mới, hầu hết các nhà quản lý đều vấp phải một thực tế ảm đạm do thiếu các nguồn lực. Liệu họ có đủ nguồn tài chính để thực hiện những thay đổi cần thiết? Trong hoàn cảnh này, hầu hết các Giám đốc điều hành CEO cấp tiến đều thực hiện một trong hai phương án: hoặc họ hạ thấp những tham vọng của mình và như vậy sẽ lại làm nản chí nhân viên của mình một lần nữa; hoặc họ cố gắng kêu gọi thêm vốn từ các ngân hàng

hay các cổ đông - một việc vừa tốn thời gian vừa có thể gây ra sự mất tập trung vào những vấn đề cơ bản đang cần giải quyết. Đó là còn chưa nói tới việc cố gắng huy động thêm vốn là không cần thiết và không đáng mất thời gian, cũng như thường vấp phải nhiều khó khăn về thủ tục.

Vậy làm thế nào để vẫn tiến hành được những cải tổ về chiến lược trong khi các nguồn lực ngày càng ít đi? Thay vì tập trung vào huy động thêm nguồn lực thì các nhà lãnh đạo theo quan điểm trọng tâm sẽ tìm cách gia tăng giá trị của nguồn lực họ có. Trong trường hợp thiếu nguồn lực, các nhà lãnh đạo vẫn có trong tay 3 yếu tố ảnh hưởng không cân xứng mà nhờ thông qua việc tăng cường giá trị của chúng, họ có thể vừa giải phóng thêm được các nguồn lực, lại vừa nhân bội giá trị của bản thân các nguồn lực đó. Ba yếu tố đó là các điểm nóng (hot spots), các điểm lạnh (cold spots) và đàm phán (horse trading).

Các điểm nóng là những hoạt động đòi hỏi ít nguồn lực đầu vào nhưng có tiềm năng đạt được kết quả cao. Ngược lại, các điểm lạnh là những hoạt động yêu cầu nhiều nguồn lực đầu vào nhưng đem lại kết quả thấp. Bất cứ tổ chức nào cũng có rất nhiều các điểm nóng và điểm lạnh này. Đàm phán là việc trao đổi nguồn lực dư thừa của bộ phận mình lấy nguồn lực dư thừa của bộ phận khác để đáp ứng nhu cầu về nguồn lực. Nếu biết cách sử dụng các nguồn lực hiện có một cách hiệu quả, các tổ chức có thể giải quyết triệt để vấn đề thiếu nguồn lực. Những hoạt động nào tiêu tốn nhiều nguồn lực nhất nhưng lại đem lại hiệu quả hạn chế? Ngược lại, hoạt động nào tiêu tốn ít nguồn lực nhưng lại đem lại hiệu quả cao nhất? Khi các câu hỏi được đặt ra theo hướng này, các tổ chức sẽ nhanh chóng giải phóng được các nguồn lực hiện đang được dùng vào những hoạt động kém hiệu quả và điều động chúng vào những hoạt động mang lại hiệu quả cao hơn. Như vậy nghĩa là tổ chức đang cùng lúc theo đuổi và đạt được hai mục tiêu: hạ thấp chi phí và gia tăng giá trị.

Tái phân phối nguồn lực tới các điểm nóng

Tại trung tâm cảnh sát khu vực thành phố New York, những người tiền nhiệm của Bratton cho rằng muốn làm cho hệ thống xe điện ngầm trở nên an toàn thì cần phải có một nhân viên cảnh sát đi trên mỗi tuyến xe và đi tuần ở các điểm lên và xuống xe. Như vậy, việc giảm lượng tội phạm đồng nghĩa với việc tăng số lượng nhân viên cảnh sát và nguồn ngân sách hạn chế không cho phép thực hiện điều đó. Logic ở đây là muốn kết quả tăng lên thì nguồn lực đầu tư vào cũng phải tăng lên tương ứng và hầu hết các công

ty đều nhìn nhận những kết quả hoạt động đạt được dựa trên logic cố hữu này.

Tuy nhiên, Bratton đã đạt được mức giảm chưa từng có về số lượng tội phạm, giảm được sự hoang mang lo sợ và mất trật tự trong lịch sử ngành cảnh sát khu vực, không phải nhờ tăng số lượng nhân viên cảnh sát mà nhờ việc tập trung các nhân viên tại các điểm nóng. Ông đã phân tích và nhận thấy rằng hệ thống xe điện ngầm của thành phố là một ma trận các tuyến, các cửa ra và cửa vào nhưng đa số tội phạm chỉ xảy ra ở một số nhà ga và trên một số tuyến đường nhất định. Ông cũng phát hiện ra rằng những điểm nóng này không được chú ý thích đáng mặc dù chúng là nơi có tần số tội phạm xuất hiện lớn, trong khi những điểm khác hầu như không xảy ra hoạt động phạm tội thì lại được trang bị số lượng cảnh sát tương đương. Giải pháp ở đây là điều động thêm cảnh sát đến những điểm có nhiều tội phạm. Nhờ vậy, lượng tội phạm giảm đáng kể trong khi số cảnh sát vẫn giữ nguyên.

Tương tự như vậy, trước khi Bratton được điều về Sở cảnh sát New York, bộ phận chống tội phạm ma túy làm việc từ 9h đến 17h các ngày trong tuần trừ cuối tuần và chỉ chiếm 5% nhân lực của Sở. Trong những cuộc gặp đầu tiên với Giám đốc Sở, Jack Maple, chuyên viên về tội phạm của Bratton đã yêu cầu những người có mặt đưa ra con số ước tính về phần trăm các vụ phạm tội do sử dụng ma túy để tìm ra điểm nóng trong việc sử dụng nguồn lực. Hầu hết mọi người đưa ra con số 50%, một số thậm chí còn là 70%, thấp nhất cũng là 30%. Trên cơ sở đó, Jack chỉ ra rằng bộ phận chống tội phạm ma túy (có số lượng nhân viên chỉ chiếm 5% tổng số nhân viên của Sở) hiện đang thiếu người trầm trọng. Thêm vào đó, người ta còn phát hiện ra rằng các tổ cảnh sát hầu hết làm việc từ thứ Hai đến thứ Sáu, trong khi hầu hết việc mua bán ma túy diễn ra vào cuối tuần, cũng là những ngày mà các vụ phạm tội liên quan đến ma túy xảy ra. Tại sao lại xảy ra như vậy? Đó là bởi vì đó là cách mọi việc vẫn xảy ra từ xưa tới nay - một hiện tượng chẳng có gì cần bàn cãi nữa.

Nhưng sau khi thực tế này được phơi bày và điểm nóng được xác định, kế hoạch phân bổ lại nhân viên và các nguồn lực khác của Bratton được cả Sở cảnh sát ủng hộ. Theo đó, Bratton đã phân bổ lại đội ngũ cảnh sát và các nguồn lực vào các điểm nóng và nhờ vậy, tội phạm ma túy giảm mạnh.

Vậy Bratton đã huy động nguồn lực từ đâu để thực hiện điều này? Thực tế là ông đã xác định các điểm nóng đồng thời với việc tìm ra

những điểm lạnh của tổ chức.

Điều phối lại nguồn lực từ các điểm lạnh

Các nhà lãnh đạo cũng cần phải giải phóng các nguồn lực dư thừa thông qua việc phát hiện ra các điểm lạnh.

Trở lại vấn đề hệ thống xe điện ngầm, Bratton đã phát hiện ra một trong những điểm lạnh là hoạt động áp tải tội phạm đến tòa án. Trung bình, một nhân viên cảnh sát phải mất 16 giờ đồng hồ để áp tải một tội phạm cho dù đó là vụ án nhỏ nhặt nhất. Đáng lẽ đó phải là thời gian các nhân viên đi tuần ở trên xe điện và xử lý các vụ phạm tội.

Và Bratton đã thay đổi tất cả những điều đó. Ông đã thay việc áp tải phạm nhân tới tận tòa bằng việc sử dụng một loại xe gọi là "bust buses" (tạm dịch là xe tù cơ động), một loại xe buýt kiểu cũ, rất cơ động, biến chúng thành những trạm cảnh sát mini đặt ngoài các ga xe điện. Giờ đây, một nhân viên cảnh sát không phải trực tiếp áp tải nghi phạm tới tận tòa mà chỉ cần đưa nghi phạm tới con đường có xe buýt cảnh sát. Việc này tiết kiệm được rất nhiều thời gian, từ 16 giờ như trước đây xuống còn 1 giờ và nhờ đó rất nhiều nhân viên cảnh sát đã được điều đi làm nhiệm vụ tuần tra trên xe điện và bắt tội phạm.

Thực hiện việc đàm phán

Bên cạnh việc tái phân bổ nguồn lực sẵn có, các nhà lãnh đạo theo quan điểm tập trung còn khéo léo trao đổi những nguồn lực mà bộ phận họ quản lý bị dư thừa lấy những nguồn lực mà bộ phận đó còn đang thiếu. Chúng ta hãy lại trở lại trường hợp của Bratton. Lãnh đạo của các tổ chức công cộng nhận thức được rằng nguồn ngân sách và nhân lực họ nắm giữ thường là vấn đề gây tranh cãi vì các nguồn lực dành cho khu vực công cộng lúc nào cũng hạn chế. Vì vậy, các nhà lãnh đạo này thường không sẵn lòng để lộ thông tin về những nguồn lực dư thừa của mình, càng không muốn để cho một tổ chức khác sử dụng vì họ sợ mất quyền kiểm soát đối với những nguồn lực đó. Kết quả là, sau một thời gian, một số tổ chức sở hữu rất nhiều nguồn lực không cần đến trong khi lại thiếu những nguồn lực họ cần. Khi về làm Giám đốc Sở cảnh sát khu vực thành phố New York năm 1990, Cố vấn chung và Cố vấn chính sách của Bratton là Dean Esserman (hiện là Cảnh sát trưởng của Providence, Rhode Island) là người có vai trò chủ chốt trong việc đàm phán này. Esserman phát hiện ra ở bộ phận cảnh sát khu vực đang thừa một số xe trong khi họ lại thiếu

không gian dành cho văn phòng. Mặt khác, bộ phận phóng thích tù nhân lại đang thiếu xe và thừa không gian cho văn phòng. Esserman đề nghị thực hiện trao đổi và đã được người quản lý bộ phận phóng thích tù nhân rất hoan nghênh. Về phần mình, các quan chức của đơn vị cảnh sát khu vực rất phấn khởi khi có được tầng trệt của khu nhà lớn ở trung tâm. Sự việc này nâng uy tín của Bratton lên rõ rệt và điều này sau đó đã giúp ông thực hiện những cải tổ cơ bản khác một cách dễ dàng hơn. Điều này cũng làm cho Bratton trở thành một nhà quản lý có thể giải quyết các vấn đề khó khăn trong mắt các cấp trên.

Hình 7-2 minh họa cách thức Bratton đã phân bổ lại nguồn lực của cơ quan mình, xóa bỏ chiến lược đại dương đỏ, áp dụng chiến lược đại dương xanh. Trục tung biểu thị mức độ tương đối của việc phân bổ nguồn lực. Trục hoành biểu thị những yếu tố chiến lược đã được đầu tư vào. Bằng cách giảm độ tập trung, thậm chí xóa bỏ một số đặc tính truyền thống trong nhiệm vụ của cảnh sát khu vực, đồng thời tăng cường nhấn mạnh vào một số đặc tính khác và tìm ra những đặc tính mới, Bratton đã thực hiện thành công việc phân bổ lại nguồn lực.

Trong khi việc xóa bỏ và cắt bớt nói trên đã làm giảm chi phí cho tổ chức thì việc gia tăng hoặc tạo ra một số yếu tố cần đầu tư đòi hỏi phải đầu tư nhiều hơn. Tuy nhiên, như ta có thể thấy trong sơ đồ chiến lược, tổng các nguồn lực đầu tư vẫn giữ nguyên, đồng thời, lợi ích đem lại cho người dân lại tăng lên, chấm dứt việc phân bổ cảnh sát trên khắp hệ thống xe điện ngầm và thay vào đó là việc tập trung lực lượng vào một số điểm chủ chốt đã giúp lực lượng cảnh sát đối phó với tội phạm hiệu quả hơn.

Việc cắt giảm nhân viên cảnh sát làm nhiệm vụ áp tải phạm nhân tới tòa, và sử dụng những chiếc xe tù cơ động đã làm tăng đáng kể hiệu quả hoạt động của lực lượng cảnh sát vì nhờ vậy họ có thể tập trung thời gian và chú trọng hơn tới hệ thống xe điện. Thêm vào đó, việc tập trung vào giải quyết tội phạm quấy rối đời sống của nhân dân thay vì tập trung vào bọn tội phạm nguy hiểm đồng nghĩa với ưu tiên nguồn lực cho những loại tội phạm gây bất an cho đời sống hàng ngày của người dân. Qua những hoạt động đó, cảnh sát khu vực thành phố New York đã tăng cường hiệu quả hoạt động của nhân viên, những người giờ đây đã được giải phóng khỏi những rắc rối hành chính và được giao cho những nhiệm vụ cụ thể như cần tập trung vào loại tội phạm nào và sẽ bắt được chúng ở đâu.

Như vậy những câu hỏi cần đặt ra là: Chúng ta có đang phân bổ

nguồn lực dựa vào những giả định truyền thống hay không? Chúng ta có tìm cách phát hiện và tập trung nguồn lực vào những điểm nóng hay không? Đâu là những điểm nóng đó? Đâu là những điểm lạnh? Hoạt động nào có quá nhiều nguồn lực mà lại không tạo ra hiệu quả cao? Chúng ta đã thực hiện việc đàm phán trao đổi nguồn lực chưa? Và chúng ta có thể trao đổi những gì?

Giải quyết khó khăn về động lực

Để xác định được trọng tâm cho tổ chức và tiến hành chiến lược đại dương xanh, cần phải giác ngộ cho nhân viên trong tổ chức về sự cần thiết phải thay đổi về mặt chiến lược và vạch ra con đường để đạt được mục tiêu với những nguồn lực có hạn. Để một chiến lược mới trở thành một phong trào thì người ta không những phải nhận thức được cần phải làm gì, mà họ phải hành động để đạt được điều đó một cách kiên định.

Một vấn để nảy sinh là làm thế nào để khích lệ nhân viên một cách nhanh chóng với chi phí thấp? Khi các nhà lãnh đạo muốn thực hiện cải tổ, họ thường đưa ra một tầm nhìn chiến lược và hướng tới những sáng kiến vận động đại trà từ trên xuống. Họ cho rằng muốn có được sự hưởng ứng rộng rãi thì phải tuyên truyền rộng rãi. Nhưng quan điểm này dẫn tới một quá trình cồng kềnh và tốn kém cả về thời gian và công sức vì thực tế những công ty lớn cần rất nhiều các hoạt động khích lệ nhân viên như vậy. Và một tầm nhìn chiến lược thiên về bề rộng sẽ chỉ đem lại những lời hứa suông, không kích thích được hành động cụ thể. Thậm chí một đứa trẻ chơi lộn vòng máy bay trong chậu tắm còn dễ dàng hơn.

Hình 7-2

Sơ đồ chiến lược trong giai đoạn chuyển đổi:

Bratton đã tái tập trung các nguồn lực như thế nào?

Vậy còn có cách nào khác không? Các nhà lãnh đạo có trọng điểm thường thực hiện một tiến trình ngược lại và tập trung thay vì phân tán sức lực. Họ sẽ bám vào ba yếu tố cơ bản để thúc đẩy nhân viên: tập trung vào những nhân vật chủ chốt (kingpins), phân chia trách nhiệm rõ ràng (fishbowl management) và chia nhỏ khó khăn (atomization).

Tập trung vào những nhân vật chủ chốt

Để những thay đổi chiến lược thực sự có hiệu quả, thì tất cả nhân

viên ở mọi cấp bậc phải đồng thời thay đổi. Tuy nhiên để có thể tạo ra những thay đổi tích cực thì bạn không nên phân tán sức lực của mình. Thay vào đó, cần tập trung vào những nhân vật chủ chốt, những người có ảnh hưởng chủ yếu trong tổ chức. Đây là những người làm việc trong tổ chức, là những nhà lãnh đạo bẩm sinh, những người được kính trọng, có khả năng thuyết phục và gây ảnh hưởng tới việc sử dụng những nguồn lực chủ yếu. Điều này cũng giống như chơi bowling, khi bạn ném đổ chai bowling đứng đầu thì tất cả các chai còn lại cũng sẽ đổ theo. Điều này tránh được việc phải mất thời gian làm tất cả mọi người chú ý, nhưng cuối cùng vẫn làm cho tất cả đều thay đổi. Và bởi vì trong hầu hết các tổ chức thường chỉ có một số ít những người có ảnh hưởng chủ yếu - những người thường có cùng vấn đề khó khăn và cùng mối quan tâm với nhau, nên các tổng giám đốc điều hành có thể dễ dàng xác định được họ là ai và khích lệ họ.

Tại Sở cảnh sát New York, Bratton đã tập trung vào 76 người đứng đầu các phân khu và coi họ là những nhân vật chủ chốt. Tại sao? Vì mỗi người này quản lý từ 200 đến 400 nhân viên cảnh sát. Vì vậy, khuyến khích 76 người này sẽ có tác động dây chuyền tới 36.000 cảnh sát khác để tuyên truyền và thực hiện chiến lược cảnh sát mới.

Phân chia trách nhiệm rõ ràng và minh bạch cho các nhân vật chủ chốt

Trọng tâm của việc khích lệ những nhân vật chủ chốt này là chú ý tới hoạt động của họ một cách thường xuyên và liên tục. Đây chính là nội dung của khái niệm “cái bình cá” - quản lý phân chia trách nhiệm rõ ràng (fishbowl management): Hoạt động của những nhân vật chủ chốt có thể được quan sát rõ ràng, minh bạch tựa như những con cá trong bình cá cảnh. Phương pháp này có thể làm giảm sức ì đi rất nhiều. Những ai tụt hậu sẽ bị soi mói và phê bình, còn những ai làm tốt sẽ được công nhận. Để phương pháp quản lý phân chia trách nhiệm rõ ràng thực sự có tác dụng tốt, cách quản lý của người lãnh đạo cần có sự minh bạch, sự công bằng và một quy trình hợp lý.

Tại Sở cảnh sát New York, “cái bình cá” của Bratton chính là cuộc họp tổng kết chiến lược tội phạm được tổ chức hai lần một tuần có tên là Comsptat. Cuộc họp này mời những nhà lãnh đạo chủ chốt của thành phố tới tham dự để tổng kết hoạt động của cả 76 phân khu trong việc tiến hành chiến lược mới. Chỉ huy các khu, Tướng 3 sao, Đại biểu chính quyền và Chỉ huy các phân khu bắt buộc phải có mặt. Bản thân Bratton cũng cố gắng có mặt càng thường

xuyên càng tốt. Khi mỗi Chỉ huy một khu vực bị chất vấn về tình hình tội phạm trước mặt các đồng nghiệp dựa trên những chỉ thị chiến lược mới, rất nhiều những bản đồ và biểu đồ được chiếu lên để minh họa cho những thành tích hoạt động của người đó trong việc thực hiện chiến lược này. Người đó có trách nhiệm phải miêu tả biểu đồ đó, giải thích những việc đã làm để giải quyết các vấn đề và giải thích tại sao tình hình hoạt động lại tiến bộ hay thụt lùi. Cuộc họp này chỉ rõ những kết quả và trách nhiệm một cách rõ ràng cho tất cả mọi người.

Kết quả là một nền văn hóa tổ chức mạnh mẽ đã được hình thành chỉ trong vài tuần tại tổ chức này chứ không phải vài tháng hay vài năm, bởi vì không ai muốn bị bẽ mặt trước người khác, mọi người đều muốn khẳng định mình. Trong cuộc họp đó, chỉ huy của một vùng này không thể biện minh sự yếu kém của mình là do lỗi của người chỉ huy vùng lân cận vì chỉ huy của tất cả các vùng đều có mặt và sẵn sàng chất vấn lại ngay.

Cách làm này tạo điều kiện cho những người có thành tích được công nhận ngay tại địa hạt của họ, cũng như ở địa hạt của người khác. Mặt khác, nó còn giúp các nhà lãnh đạo trao đổi với nhau. Trước khi Bratton đến, họ không có cơ hội tụ họp thành nhóm. Theo thời gian, cách làm này được truyền bá xuống những cấp thấp hơn vì những người tham gia cuộc họp ở trên cũng thực hiện tương tự tại đơn vị của mình. Khi được công nhận, những người này được khích lệ rất lớn trong việc truyền bá tinh thần của chiến lược mới.

Tuy nhiên, để thực hiện được điều này, các tổ chức cần phải biến quy trình chiến lược hợp lý thành một ưu tiên đặc biệt. Quy trình chiến lược hợp lý (công bằng và rõ ràng) có nghĩa là phải tập hợp tất cả những người tham gia, giải thích cho họ những điều cơ bản của các quyết định, những lí do khiến họ có thể được thăng tiến hoặc bị đào thải trong tương lai và đưa ra những nhiệm vụ cụ thể cho họ. Trong buổi họp tổng kết chiến lược chống tội phạm của Sở cảnh sát New York, không ai có thể phàn nàn rằng "sân chơi" của họ thiếu công bằng. Việc phân chia trách nhiệm rõ ràng được áp dụng đối với mọi nhân vật chủ chốt. Luôn có sự minh bạch rõ ràng trong đánh giá kết quả của mỗi người quản lý, liên quan tới việc thăng tiến hay giáng chức của họ và các kỳ vọng công việc đối với công việc của từng người cũng được đặt ra rõ ràng.

Theo cách này, mọi người đều cảm thấy họ được đối xử một cách công bằng và người lãnh đạo sẽ luôn đánh giá đúng được năng lực của họ cho dù có bất kì thay đổi nào diễn ra. Nó cũng giúp xoa dịu

và làm tan biến sự nghi hoặc của họ khi tổ chức tiến hành một thay đổi mang tính chiến lược. Sự hỗ trợ mà quy trình hợp lý mang lại, cùng với sự rõ ràng trong đánh giá kết quả và phân chia trách nhiệm, có thể thúc đẩy và hỗ trợ tất cả các nhân viên trong quá trình chuyển đổi của tổ chức và cũng thể hiện sự tôn trọng của người quản lý đối với trí tuệ và tình cảm của các nhân viên. (Chương 8 sẽ nói cụ thể hơn về vấn đề này).

Chia nhỏ khó khăn để tổ chức có thể tự thay đổi

Yếu tố ảnh hưởng cuối cùng là chia nhỏ khó khăn, trở ngại để vượt qua nó dễ dàng hơn. Việc chia nhỏ khó khăn liên quan tới việc định hình được những thách thức khó khăn chiến lược mới mà tổ chức phải đối mặt. Đây là nhiệm vụ nhạy cảm và tinh tế nhất mà một nhà lãnh đạo theo phương pháp Lãnh đạo có trọng điểm phải thực hiện. Một thay đổi không thể diễn ra nếu tất cả mọi người đều nghĩ nó không thể thực hiện được. Về mặt này, Bratton đã làm được một kì tích dường như là rất khó tin. Trước đó, không ai có thể tưởng tượng rằng trong một thời gian ngắn như vậy, New York đã từ một thành phố nguy hiểm nhất nước trở thành một thành phố an toàn nhất. Và ai lại muốn tiêu phí thời gian và công sức vào một chiến lược viển vông đến như vậy kia chứ?

Để dẹp bỏ những suy nghĩ này của mọi người, Bratton đã chia nhiệm vụ khó khăn đó thành từng phần nhỏ và giao cho các nhân viên cảnh sát chịu trách nhiệm ở từng cấp độ khác nhau. Cụ thể, New York đã được phân chia thành từng toà nhà, từng khu vực, từng quận. Nhân viên cảnh sát nào chịu trách nhiệm tuần tra toà nhà nào sẽ chỉ chịu trách nhiệm về toà nhà đó, tương tự nhân viên cảnh sát khu vực sẽ chịu trách nhiệm đối với khu vực của mình, trưởng công an các quận cũng chỉ phải đảm nhiệm giữ an toàn trong quận của mình. Như vậy, không ai có thể phàn nàn rằng họ phải làm việc quá sức. Nhờ thế mà trách nhiệm trong việc tiến hành chiến lược đại dương xanh của Bratton sẽ được chuyển giao tới từng nhân viên trong số 36 ngàn cảnh sát dưới quyền ông.

Vậy, với bạn, bạn đã khuyến khích nhân viên của mình một cách công bằng chưa? Bạn đã tập trung vào những yếu tố chủ chốt chưa? Bạn đã đặt ra được nhiệm vụ cụ thể cho từng nhân viên chưa? Hay bạn chỉ mới "chỉ tay năm ngón", yêu cầu họ phải đạt kết quả cao mà không đưa ra được những tiêu chí rõ ràng và ngồi nhìn các số liệu thần kỳ xuất hiện trong quý tiếp theo? Bạn đã đưa ra một tầm nhìn chiến lược quá lớn hay bạn đã chia nhỏ nó thành những nhiệm vụ đơn giản hơn để nhân viên ở các cấp độ đều có

thể thực hiện được chưa?

Vượt qua những khó khăn về tổ chức

Phải chăng lúc nào trẻ trung và tài năng cũng chiến thắng được tuổi tác và sự phản bội? Thực tế không phải lúc nào cũng như vậy. Thậm chí những người giỏi giang nhất cũng không thể chiến thắng được những mưu toan về chính trị. Trong một tổ chức hay trong một xã hội thì những vấn đề về quyền lợi của các nhóm lợi ích vẫn luôn tồn tại cố hữu. Ngay cả khi một công ty đã tiến gần tới đích trong việc tiến hành các thay đổi thì vẫn còn không ít các trở ngại cản trở sự thay đổi gây ra bởi các nhóm lợi ích khác nhau (Bạn cũng nên xem thêm phần giải thích của chúng tôi về trở ngại về sự chấp nhận trong Chương 6). Thay đổi càng chắc chắn diễn ra thì những người có thể gây ảnh hưởng tiêu cực càng chống đối gay gắt và công khai hơn. Những người gây ảnh hưởng tiêu cực này có thể có ở cả trong công ty lẫn ngoài công ty. Họ chống đối để bảo vệ vị trí của họ và những trở ngại do họ gây ra có thể hủy hoại nghiêm trọng và làm chệch hướng quá trình thực hiện chiến lược.

Để vượt qua những lực lượng tranh chấp lợi ích này, nhà lãnh đạo trọng điểm tập trung vào 3 yếu tố ảnh hưởng chủ yếu: hỗ trợ đồng minh, hạn chế địch thủ và đưa quân sư vào đội ngũ quản lý cao cấp nhất. Đồng minh là những người sẽ đạt được nhiều lợi ích nhất khi thay đổi về chiến lược được thực hiện. Địch thủ là những người sẽ mất mát thiệt hại nhiều nhất khi thay đổi chiến lược xảy ra. Quân sư là những người trong công ty, rất giàu kinh nghiệm trong vấn đề quan hệ và cũng là những người biết trước tất cả mọi khía cạnh của cuộc chơi, biết rõ ai sẽ chống lại bạn cũng như ai sẽ là người ủng hộ bạn.

Duy trì một vị quân sư trong đội ngũ quản lý cao cấp

Phần lớn các nhà lãnh đạo tập trung vào việc xây dựng một đội ngũ quản lý cao cấp thường có những kĩ năng chuyên môn cơ bản như: tiếp thị, sản xuất, vận hành và tài chính. Điều này rất quan trọng. Tuy nhiên, nhà lãnh đạo trọng điểm còn có thêm một đặc điểm và vai trò nữa mà rất ít các giám đốc điều hành nghĩ là cần phải có: đó là biết cách điều hòa quan hệ. Xét trên khía cạnh đó, Bratton luôn luôn đảm bảo rằng ông luôn có một nhân viên cấp cao tay trong để điều tra trong nhóm các quản lý cấp cao, người biết rõ những khó khăn mà ông sẽ phải đối mặt khi thực hiện chiến lược mới. Tại Sở cảnh sát New York, Bratton đã chỉ định John Timoney (hiện nay là Cảnh sát trưởng Miami) là vị quân sư của mình. Timoney là một cảnh sát của các cảnh sát. Ông được

kính trọng và e sợ bởi sự tận tụy của mình đối với Sở cảnh sát New York và vì tấm huy chương 60 năm phục vụ mà ông được nhận. 20 năm trong nghề và ở vị trí cấp cao đã cho phép ông biết ai là những "người chơi" chủ đạo và cách thức họ chơi "trò chơi chính trị" như thế nào. Một trong những nhiệm vụ đầu tiên Timoney thực hiện trong nhiệm kì của Bratton là báo cáo với Bratton về thái độ thực sự của đội ngũ cấp cao đối với chiến lược hoạt động mới của Sở cảnh sát New York và xác định ai sẽ chống đối hay ngấm ngầm phá hoại ý tưởng mới. Điều này dẫn tới một thay đổi đáng kể, đảm bảo việc thành công của chiến lược mới

Hỗ trợ đồng minh và hạn chế địch thủ

Để vượt qua những khó khăn về chính trị này, bạn cần phải trả lời được các câu hỏi sau:

Ai là địch thủ của bạn? Ai sẽ chống lại bạn? Ai sẽ là người bị thiệt hại nhiều nhất khi chiến lược đại dương xanh diễn ra?

Ai sẽ là đồng minh của bạn? Ai sẽ nhất trí với bạn? Ai sẽ được hưởng lợi nhiều nhất từ việc chuyển đổi chiến lược?

Đừng tự tranh đấu một mình, hãy tìm kiếm sự ủng hộ từ những người có tiếng nói và địa vị cao hơn. Xác định những người ủng hộ và phản đối bạn - bỏ qua những người đứng giữa - và nỗ lực tạo ra được một kết quả có lợi cho tất cả mọi người. Phải hành động một cách mau lẹ, cách li những kẻ phản đối với những người ủng hộ bạn bằng cách tạo ra một liên minh rộng rãi với những người ủng hộ trước khi cuộc chiến thực sự bắt đầu. Theo cách này, bạn có thể hạ nhiệt cuộc chiến trước khi nó bắt đầu.

Một trong những mối đe dọa lớn nhất với chiến lược của Bratton là Tòa án thành phố New York. Tòa án đã phản đối kế hoạch của ông vì cho rằng chiến lược này - với tiêu điểm là thường phạm - sẽ làm chệch hướng hệ thống chống tội phạm của cả thành phố trước những vấn đề xã hội như mãi dâm hay quậy phá. Để vượt qua được sự phản đối này, Bratton đã thuyết minh rất cụ thể cho những người ủng hộ ông, trong đó bao gồm cả ngài Thị trưởng thành phố, các Trưởng quận và các Giám đốc nhà tù rằng việc Tòa án tập trung vào việc giải quyết các vụ phạm tội thông thường về lâu về dài sẽ giúp ích rất nhiều trong việc giảm bớt tình trạng phạm tội. Ngài thị trưởng đã quyết định can thiệp.

Sau đó những người ủng hộ Bratton đã lên tiếng bày tỏ sự hưởng ứng của mình qua một tờ báo nổi tiếng của thành phố, với thông

điệp vô cùng đơn giản: Nếu Tòa án không chịu thực thi phần việc của họ thì tình trạng tội phạm trong thành phố sẽ không giảm xuống. Tòa án thành phố New York đã thực sự bị cô lập trước liên minh những người ủng hộ Bratton và tờ báo hàng đầu New York. Họ sẽ khó có thể chống lại một ý tưởng không những có thể làm cho New York trở thành một thành phố hấp dẫn để sống và làm việc mà còn thực sự làm giảm số lượng những vụ kiện tụng, phạm tội mà họ phải xét xử như vậy. Với những bài diễn văn tích cực của ngài Thị trưởng trước giới báo chí về nhu cầu làm giảm tỷ lệ tội phạm gây ảnh hưởng tới chất lượng cuộc sống và sự khen ngợi của tờ báo có danh tiếng và tự do nhất ở New York, cái giá phải trả của việc chống lại ý tưởng của Bratton trở nên quá rõ ràng. Cuối cùng, Bratton đã chiến thắng trận chiến với tòa án: Tòa án đã phải chấp nhận kế hoạch của ông. Ông cũng đã chiến thắng trong cả cuộc chiến chống tội phạm: Tỷ lệ tội phạm đã thực sự giảm đi rõ rệt.

Chìa khóa để chiến thắng địch thủ của bạn là nắm bắt được những yếu điểm của họ và luôn luôn xây dựng được những lập luận phản đối hỗ trợ cho bạn bằng những thực tế và lí do không thể phủ nhận. Cũng như trong trường hợp của Sở cảnh sát New York, khi những nhân viên cảnh sát khu vực được yêu cầu đưa ra các số liệu thống kê chi tiết về tội phạm trong khu vực của họ, họ phản đối rất gay gắt và đưa ra lí do là việc làm đó tốn quá nhiều thời gian. Đoán biết trước được những phản ứng này, Bratton đã cho tiến hành một cuộc thử nghiệm và kết quả là việc làm đó tốn chưa đầy 18 phút một ngày và tính ra thì nó chỉ chiếm 1% tổng thời gian làm việc trong ngày của một cảnh sát mà thôi. Nhờ kết quả đó mà ông đã dập tắt ngay được những phản đối bất lợi trước khi nó kịp bùng lên.

Để làm được như Bratton, bạn cần phải xem xét kĩ xem liệu mình đã có người ủng hộ ở cấp cao chưa - một người nào đó trong tổ chức, người rất được kính trọng - hay bạn mới chỉ có được sự ủng hộ của Giám đốc tài chính hay Giám đốc những bộ phận nhỏ khác? Bạn có biết đích xác ai là người ủng hộ, ai là kẻ phản đối mình hay chưa? Bạn đã xây dựng được liên minh của mình với các đồng minh sẵn có chưa? Bạn đã có được sự giúp đỡ của một vị quân sư để dỡ bỏ những trở ngại, sao cho bạn không phải tập trung vào những việc thay đổi những người không thể và không chịu thay đổi hay chưa?

Hãy thách thức những suy nghĩ cổ hủ, lỗi thời

Theo lý thuyết thông thường, muốn thay đổi một tổ chức cần phải

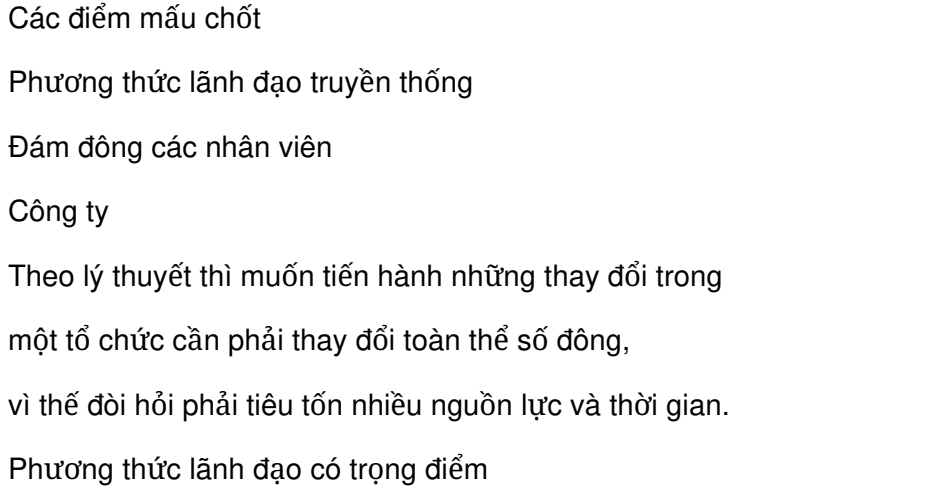
dựa vào số đông. Vì vậy, việc làm này đòi hỏi phải có một nguồn lực rất lớn và một khoảng thời gian dài mà rất ít nhà quản lý có khả năng thực hiện được. Phương thức Lãnh đạo có trọng điểm thì ngược lại, nó không đòi hỏi phải tiêu tốn quá nhiều nguồn lực. Để có thể tác động tới số đông, phương thức này tập trung vào những điểm mấu chốt: con người, hành động của họ và các hoạt động của tổ chức. Thông qua những yếu tố ảnh hưởng quan trọng nhất, nhà lãnh đạo có thể thay đổi những gì cốt lõi nhất với chi phí thấp nhất có thể.

Việc tiến hành những thay đổi chiến lược không bao giờ là dễ dàng và thực hiện được nó bằng một nguồn lực hạn chế thì còn khó khăn hơn rất nhiều. Tuy nhiên, quá trình nghiên cứu của chúng tôi cho thấy điều đó hoàn toàn có thể đạt được nếu bạn biết cân bằng giữa các trọng điểm lãnh đạo. Việc xác định rõ ràng những khó khăn, thách thức và những yếu tố ảnh hưởng sẽ giúp bạn vượt qua chúng dễ dàng hơn. Bạn nên nhớ không bao giờ được đi theo những lối mòn và không phải thách thức nào cũng đòi hỏi những hành động tương ứng. Tập trung vào những hành động có thể tạo ảnh hưởng lớn và chủ yếu, đây chính là yếu tố lãnh đạo quan trọng biến chiến lược đại dương xanh thành hiện thực. Nó sẽ làm cho mọi nhân viên hành động nhất quán với chiến lược mới.

Hình 7-3

Sự trái ngược giữa lối lãnh đạo truyền thống

với lãnh đạo có trọng điểm


Các điểm mấu chốt
Phương thức lãnh đạo truyền thống
Đám đông các nhân viên
Công ty
Theo lý thuyết thì muốn tiến hành những thay đổi trong
một tổ chức cần phải thay đổi toàn thể số đông,
vì thế đòi hỏi phải tiêu tốn nhiều nguồn lực và thời gian.
Phương thức lãnh đạo có trọng điểm

Công ty

Để thay đổi đám đông, cần tập trung vào những điểm mấu chốt là: con người, hành động của họ và các hoạt động có ảnh hưởng nhiều nhất tới việc thực hiện chiến lược với chi phí thấp nhất.

Quy trình hợp lý:

Sự liên quan, sự giải thích và việc xác định rõ ràng các kỳ vọng

Sự tin cậy và cam kết:

“Tôi cảm thấy ý kiến

của tôi được tin tưởng”

Hợp tác tự nguyện:

“Tôi sẵn sàng làm hơn cả trách nhiệm của mình”

Vượt lên trên kỳ vọng đối với cá nhân:

Tự phát

Chương tiếp theo sẽ viết sâu hơn về vấn đề này. Nó sẽ chỉ ra những khó khăn trong việc kết hợp giữa suy nghĩ và hành động của mọi người với chiến lược, mới bằng việc xây dựng một nền văn hóa chung, khuyến khích sự tận tụy và tự nguyện hợp tác trong quá trình thực hiện cũng như sự ủng hộ lãnh đạo. Xác định được những thách thức này sẽ chỉ ra sự khác biệt giữa việc thực hiện chiến lược mới một cách bắt buộc và việc thực hiện chiến lược mới nhờ sự tự nguyện của tất cả mọi người.

Chương 8
Vận dụng chiến lược vào thực tiễn

Một công ty không chỉ bao gồm đội ngũ điều hành cấp cao hay cấp trung mà bao gồm toàn thể nhân viên từ cấp cao nhất đến cấp thấp nhất. Chỉ khi nào toàn thể nhân viên công ty nhất loạt hướng đến và ủng hộ một chiến lược thì dù chiến lược đó tốt hay xấu, công ty cũng đứng vững và đưa được chiến lược vào thực hiện một cách thống nhất. Để đạt được mục tiêu đó, một bước quan trọng trong việc thực thi mỗi chiến lược hành động là phải vượt qua và xoá bỏ mọi rào cản làm gián đoạn tiến trình của chiến lược này. Thế nhưng cuối cùng mỗi công ty cần phải đạt được mục tiêu cơ bản là làm cho ý thức, thái độ và hành vi của mọi thành viên luôn gắn bó với hoạt động của công ty. Nghĩa là người lãnh đạo phải tạo ra được một nền văn hóa công ty trong đó sự tin tưởng và sự tận tụy sẽ thúc đẩy mọi người cùng nhau thực hiện chiến lược đã thống nhất không chỉ bằng lời nói mà bằng toàn bộ tinh thần. Tâm trí và nhiệt huyết của mọi người phải cùng hướng về chiến lược mới này sao cho ở mọi cấp bậc trong công ty, mọi người đều tự ý thức được, hoàn toàn tự nguyện hợp tác trong việc thực hiện chiến lược mới không chút gượng ép.

Đối với chiến lược đại dương xanh thì những thách thức này càng lớn. Sự hoang mang bắt đầu xuất hiện khi nhân viên được yêu cầu từ bỏ môi trường và cách làm việc đã quá quen thuộc với họ. Họ sẽ thắc mắc: Thực ra thì tại sao công ty cần phải thực hiện thay đổi? Liệu cấp trên có thành thực không khi họ hứa là sẽ làm cho công ty phát triển hơn với chiến lược mới này? Họ cố gắng làm cho chúng ta cảm thấy mình là người thừa và buộc chúng ta phải thôi việc?

Càng có nhiều người ở cấp cao bị thôi việc và không tham gia vào

việc hoạch định chiến lược thì những lo lắng này càng tăng lên. Đối với các nhân viên cấp thấp, là nơi mà việc thực hiện chiến lược mới được diễn ra hàng ngày, nhân viên sẽ có cảm giác họ bị áp đặt phải thực hiện chiến lược này trong khi những suy nghĩ và cảm giác của họ lại không được quan tâm thấu đáo. Ngay khi bạn nghĩ rằng mọi thứ đều ổn thì đột nhiên ở các cấp này mọi việc lại gặp trục trặc ngay.

Tình huống này liên quan đến nguyên tắc thứ sáu của chiến lược đại dương xanh: Để xây dựng được lòng tin và sự cam kết của tất cả mọi người ở tất cả mọi cấp cũng như sự tự nguyện hợp tác của họ thì mỗi công ty cần phải xây dựng việc thực hiện thành chiến lược chung ngay từ những bước đầu tiên. Nguyên tắc này yêu cầu các công ty phải giảm thiểu những rủi ro trong điều hành như: sự thiếu tin tưởng, sự bất hợp tác và thậm chí cần phải ngăn chặn sự phá hoại từ bên trong. Rủi ro này tồn tại cả trong chiến lược đại dương xanh và chiến lược đại dương đỏ, nhưng đối với chiến lược đại dương xanh thì nó có tầm quan trọng hơn vì việc thực hiện chiến lược đại dương xanh đòi hỏi phải có sự thay đổi thực sự trong nội bộ. Do đó, trong chiến lược đại dương xanh thì việc giảm thiểu những rủi ro như thế là rất cần thiết. Theo đó, các doanh nghiệp phải vượt qua được những ngờ vực thông thường của nhân viên về lợi ích của việc thực hiện chiến lược này. Họ cần phải xây dựng được một quy trình hợp lý trong việc xây dựng và thực hiện chiến lược.

Những nghiên cứu của chúng tôi chỉ ra rằng một quy trình hợp lý chính là yếu tố chủ yếu chỉ rõ sự thành công hay thất bại của một chiến lược đại dương xanh. Một quy trình hợp lý như vậy có thể mang lại thành công hoặc phá huỷ những nỗ lực thực hiện chiến lược mới của mọi doanh nghiệp.

Một quy trình bất hợp lý sẽ phá hỏng việc thực hiện chiến lược

Hãy xem xét kinh nghiệm của một nhà lãnh đạo toàn cầu trong lĩnh vực cung cấp chất làm nguội bằng dung dịch cho ngành công nghiệp sản xuất kim loại. Công ty này có tên là Lubber. Do có rất nhiều thông số gia công trong ngành công nghiệp chế tạo kim loại nên cũng có rất nhiều loại chất làm nguội khác nhau để lựa chọn. Để chọn ra loại thích hợp nhất là một quá trình hết sức phức tạp. Sản phẩm được sản xuất ra trước hết phải được kiểm tra ngay trên những máy sản xuất trước khi đem bán và việc quyết định liệu sản phẩm có đạt tiêu chuẩn hay không thường rất mất thời gian. Kết quả là máy móc có thời gian nằm chết, không sử dụng dài, chi phí để lấy mẫu thử tăng và giá thành bán cho người tiêu dùng bị

nâng lên cao. Nhưng Lubber đã đưa ra một chiến lược loại bỏ sự phức tạp cũng như chi phí cao trong khâu thử nghiệm. Bằng việc sử dụng "trí thông minh nhân tạo", Lubber đã phát triển một hệ thống chuyên môn có thể cắt giảm tỉ lệ sai sót trong việc chọn lựa chất làm nguội xuống còn ít hơn 10% trong khi bình thường tỉ lệ đó phải lên đến 50%. Hệ thống này cũng giảm bớt thời gian chết của máy móc, làm giảm bớt sự phức tạp trong việc quản lý chất làm nguội và nâng cao chất lượng tổng thể của quá trình. Thế là đối với Lubber, quá trình kinh doanh sản phẩm đã được đơn giản hóa, những người đại diện thương mại của công ty cũng có thêm thời gian để bán hàng thêm và cắt giảm chi phí trên mỗi đơn vị sản phẩm.

Tuy nhiên, ngay từ lúc đầu, hành động chiến lược nhằm đổi mới giá trị có thể mang lại lợi ích cho cả công ty, nhân viên và khách hàng này đã bị chỉ trích. Không phải chiến lược này không tốt hay hệ thống chuyên môn này không hoạt động mà ngược lại, nó hoạt động hoàn hảo. Chiến lược này đã bị thất bại là do đội ngũ bán hàng đã chống lại nó.

Bởi vì không được trực tiếp tham gia vào quá trình xây dựng chiến lược và cũng không hiểu được lý do căn bản của sự thay đổi chiến lược kinh doanh của công ty, những người trong bộ phận bán hàng và kinh doanh nhìn nhận hệ thống này với một quan điểm tiêu cực mà không ai trong bộ phận thiết kế và lãnh đạo có thể tưởng tượng nổi. Đối với họ, hệ thống đó cũng giống như một mối đe dọa trực tiếp đến cái mà họ cho là cầu nối có giá trị nhất để tìm được một loại chất phù hợp nhất trong một danh sách dài những dung dịch làm nguội. Tất cả những lợi ích tuyệt vời như: họ có thể tránh được những rắc rối trong công việc, có thêm nhiều thời gian để bán được nhiều hàng hơn hay dành được nhiều hợp đồng hơn nhờ trở nên nổi trội trên thị trường - đều trở nên không được coi trọng nữa.

Chính vì đội ngũ bán hàng luôn cảm thấy bị đe dọa và thường xuyên chống lại hệ thống chuyên môn này bằng cách thể hiện sự ngờ vực về tính hiệu quả của nó trước mắt khách hàng nên doanh thu không tăng lên nhiều. Sau khi học được một bài học đắt giá rằng việc giải quyết những rủi ro điều hành thành công hay không là phải dựa trên một quy trình áp dụng chiến lược hợp lý, Ban giám đốc bắt buộc phải rút hệ thống chuyên nghiệp đó ra khỏi thị trường và quay sang xây dựng lại lòng tin trong đội ngũ bán hàng của công ty.

Sức mạnh của một quy trình hợp lý

Quy trình hợp lý là gì? Làm thế nào nó có thể khiến cho các công ty thực hiện được chiến lược mới của mình? Đề tài về sự công bằng hay công lý đã được các tác giả và nhà triết học đề cập từ lâu, tuy nhiên nguồn gốc của cụm từ quy trình thực hiện công bằng trên lý thuyết đã được hai nhà khoa học xã hội: John W. Thibaut và Laurens Walker nhắc tới từ lâu. Vào giữa những năm 1970, họ đã kết hợp mối quan tâm của mình về tâm lý học pháp lý với những nghiên cứu về quy trình và cho ra đời thuật ngữ "công lý có tính thủ tục" (tạm dịch).1 Khi tập trung chú ý vào những nguyên tắc pháp luật, họ tìm hiểu cái gì khiến cho con người ta tin vào hệ thống luật pháp để làm theo luật pháp mà không cảm thấy bị ép buộc. Nghiên cứu của hai ông đã chỉ ra rằng con người quan tâm đến mức độ chấp nhận một quá trình tạo ra kết quả, không kém gì quan tâm tới bản thân kết quả đó. Sự thỏa mãn của con người đối với kết quả và sự cam kết đối với kết quả đó tăng lên khi "công lý có tính thủ tục được thực thi".2

Thuật ngữ quy trình hợp lý là một cách diễn đạt khác của lý thuyết công lý có tính thủ tục trong hoạt động quản lý, điều hành. Khi quy trình này được áp dụng, mỗi người trong công ty đều tin tưởng rằng mọi sân chơi đều bình đẳng. Điều này sẽ khích lệ họ tự nguyện hợp tác vào việc thực hiện những quyết định chiến lược sau này.

Sự hợp tác trên tinh thần tự nguyện đó còn hơn cả việc thực hiện công việc một cách máy móc trong đó người ta chỉ làm những việc họ được yêu cầu. Sự hợp tác tự nguyện như vậy khiến người ta làm những việc ngoài nhiệm vụ được giao, họ cống hiến hết khả năng và nhiệt huyết của mình, thậm chí quên đi cả những sở thích của cá nhân để thực hiện chiến lược của công ty.3 Hình 8-1 diễn tả sự tác động nhân quả giữa quy trình hợp lý và thái độ, hành vi của nhân viên.

3 nguyên tắc E của một quy trình hợp lý

Có 3 yếu tố củng cố lẫn nhau để định hình một quy trình hợp lý: sự liên quan (engagement), sự giải thích (explanation) và việc xác định rõ ràng các kỳ vọng (clarity of expection) áp dụng cho tất cả mọi người từ cấp cao đến cấp thấp nhất.

Liên quan là làm cho mọi cá nhân phải tham gia vào việc đưa ra những quyết định mang tính chiến lược, có ảnh hưởng đến chính họ bằng cách yêu cầu họ đưa ra ý kiến của mình và biết phản bác ý kiến của những cá nhân khác. Sự liên quan khiến cho ban lãnh đạo tôn trọng cá nhân và những ý kiến của mọi nhân viên. Sự

phản bác mang tính xây dựng sẽ mài sắc tư duy của tất cả mọi người và tạo ra được một trí tuệ tổng thể tốt hơn. Kết quả là ban lãnh đạo có thể đưa ra được những quyết định mang tính chiến lược và sự cam kết cao hơn trong chiến lược đó của toàn thể công ty.

Hình 8-1

Ảnh hưởng của quy trình hợp lý tới Thái độ và Hành vi của con người

Giải thích, hay nói cách khác là sự giải thích rõ ràng của ban lãnh đạo có nghĩa là tất cả mọi người có liên quan đều phải hiểu tại sao những quyết định cuối cùng được đưa ra. Một sự giải thích kín kẽ phải tập trung vào việc làm cho mọi người tin tưởng rằng người lãnh đạo của họ quan tâm và cân nhắc ý kiến của họ và đưa ra quyết định cuối cùng thể hiện ý chí của toàn thể nhân viên. Việc giải thích như vậy có thể khiến những nhân viên trong công ty tin tưởng vào quyết định của cấp trên ngay cả khi ý kiến cá nhân của họ bị từ chối.

Xác định rõ ràng các kỳ vọng đòi hỏi bộ phận lãnh đạo phải minh bạch hóa những quy tắc của chiến lược. Mặc dù các kỳ vọng này có thể khá cao nhưng bao giờ các nhân viên cũng phải được biết rõ những tiêu chuẩn họ cần tuân theo và những quy định xử phạt khi có sai phạm. Những mục tiêu của chiến lược mới là gì? Những tiêu chuẩn mới là gì? Ai chịu trách nhiệm nào? Để đạt được tới một quy trình hợp lý, vấn đề không phải ở chỗ xác định được các mục tiêu, kỳ vọng và trách nhiệm là gì mà là ở chỗ mọi người đều hiểu được những điều đó thấu đáo. Khi mọi người đã hiểu được những gì người khác kỳ vọng họ làm được, công ty có thể tối thiểu hóa được những mánh khóe chính trị và sự thiên vị, nhờ đó mọi người có thể tập trung vào việc thực hiện chiến lược nhanh chóng.

Kết hợp với nhau, 3 yếu tố này sẽ giúp chúng ta đưa ra được kết quả cuối cùng của quy trình hợp lý. Điều này vô cùng quan trọng vì không thể thiếu một trong 3 yếu tố này để đưa ra được đánh giá cuối cùng.

Câu chuyện về hai nhà máy

Chúng ta hãy xem 3 nguyên tắc E này sẽ tác động sâu sắc tới quá trình thực hiện chiến lược đại dương xanh như thế nào. Ở đây chúng ta sẽ quan sát kinh nghiệm của một công ty chuyên sản

xuất hệ thống thang máy có tên là Elco. Vào cuối những năm 1980, doanh thu nghành công nghiệp thang máy bị sụt giảm. Khi cầu nội địa giảm, Elco lập tức dành ưu đãi cho những người mua hàng với việc tăng chất lượng sản phẩm và giảm chi phí nhằm kích thích cầu nội địa và đột phá trong cạnh tranh. Trong quá trình xây dựng và thực hiện chiến lược đại dương xanh, công ty này đã nhận thấy rằng họ cần phải thay thế hệ thống sản xuất theo đợt (batch-manufaturing system) bằng hệ thống sản xuất hình mạng (cellular system) cho phép những nhóm công nhân tự chủ có thể đạt được kết quả tốt nhất. Ban quản lý công ty đã thống nhất và sẵn sàng bắt tay vào việc. Để thực hiện mục tiêu cơ bản của chiến lược này, nhóm quản lý đã quyết định áp dụng giải pháp có vẻ nhanh nhất và tối ưu nhất để thực hiện tiếp tục.

Đầu tiên là phải lắp đặt một hệ thống mới ở Nhà máy Chester của Elco và sau đó chuyển sang thực hiện ở Nhà máy thứ hai là High Park. Lập luận này thật đơn giản. Nhà máy Chester là nơi có mối quan hệ công nhân kiểu mẫu - nơi mà các công nhân có thể thành lập nên hiệp hội của riêng họ. Nhóm quản lý tin chắc rằng họ hoàn toàn có thể dựa vào việc hợp tác và đoàn kết giữa các công nhân để tạo ra những thay đổi chiến lược trong sản xuất. Tiếp đó Elco thực hiện quy trình tương tự ở Nhà máy High Park, nơi mà họ dự đoán rằng nghiệp đoàn vững mạnh của công nhân ở đó có thể sẽ không chấp nhận thay đổi đó hoặc những thay đổi khác. Nhưng nhóm quản lý hi vọng những thành quả đạt được tại Chester sẽ là động lực tạo nên những ảnh hưởng tích cực và sâu rộng tới High Park.

Xét về lý thuyết thì kế hoạch có vẻ tốt. Nhưng trên thực tế, mọi việc xảy ra với những thay đổi không dự tính được. Việc đưa quy trình sản xuất mới vào áp dụng ở Nhà máy Chester nhanh chóng dẫn đến sự lộn xộn và náo loạn. Chỉ trong vòng vài tháng, cả chi phí và chất lượng sản phẩm đều không đạt hiệu quả. Các công nhân không ngớt đề cập việc nghiệp đoàn cần phải can thiệp vào sự việc này. Khi mất kiểm soát, Giám đốc Nhà máy đã tuyệt vọng yêu cầu sự giúp đỡ từ phía những chuyên gia ngành của Elco.

Ngược lại tại Nhà máy High Park, bất chấp những điều tiếng về sự phản đối thường có của nghiệp đoàn, Nhà máy đã chấp nhận những chuyển biến chiến lược trong quy trình sản xuất. Hàng ngày, Giám đốc Nhà máy High Park đều chờ đợi một sự phản đối lường trước, nhưng điều đó đã không xảy ra. Ngay cả khi, người ta không thích quyết định chuyển đổi này, họ vẫn cảm thấy mình đã được đối xử công bằng và vì thế sẵn sàng tham gia vào công cuộc cải tiến quy trình sản xuất, một yếu tố cốt yếu của quá trình phát

triển chiến lược mới của doanh nghiệp.

Nghiên cứu kĩ hơn phương pháp chuyển đổi chiến lược được thực hiện ở cả hai Nhà máy chúng ta sẽ thấy lý do ẩn đằng sau sự khác biệt này. Tại Nhà máy Chester, Giám đốc Elco đã vi phạm cả 3 nguyên tắc cơ bản của một quy trình hợp lý. Thứ nhất, họ đã thất bại trong việc lôi kéo công nhân tham gia vào những quyết định chiến lược trực tiếp tác động đến Nhà máy. Do thiếu những người chuyên nghiệp trong lĩnh vực mô hình sản xuất kiểu tế bào, Elco đã thuê một công ty tư vấn để thiết kế một kế hoạch tổng thể cho sự chuyển đổi. Các nhà tư vấn được yêu cầu ngắn gọn là phải lập kế hoạch nhanh chóng, ít can thiệp và tiếp xúc với các nhân viên sao cho có thể thực hiện kế hoạch nhanh chóng và ít nguy hại, và thế là các nhà tư vấn thực hiện theo những chỉ dẫn đó. Khi công nhân Chester đến xưởng làm việc, họ nhận thấy những người lạ ở nhà máy. Những người này không chỉ ăn mặc khác hẳn họ: áo vét đen, sơ mi trắng, cà vạt chỉnh tề mà còn nói chuyện với nhau gần như thầm thì. Để ít can thiệp với công nhân nhất, họ đã không giao tiếp và phối hợp với các công nhân. Thay vì thế, họ theo dõi sau lưng mọi người, ghi chép và xây dựng các biểu đồ. Trong Nhà máy xuất hiện lời đồn đại rằng, sau khi công nhân về nhà vào buổi chiều, những người này sẽ tập trung tại xưởng, điều tra nơi làm việc của công nhân và sôi nổi bàn luận.

Trong suốt thời gian này, Giám đốc Nhà máy ngày càng vắng mặt nhiều hơn. Ông ta dành nhiều thời gian cho các buổi họp tư vấn, đã được thận trọng lập lịch tại trụ sở chính của Elco, sao cho ít gây ảnh hưởng tới các công nhân. Sự vắng mặt của Giám đốc đã tạo ra phản ứng tiêu cực tại Nhà máy. Công nhân lo lắng tự hỏi tại sao Giám đốc của họ lại bỏ rơi họ như vậy và lời đồn đại bắt đầu lan nhanh như điện. Tất cả mọi người đều bị thuyết phục với ý nghĩ rằng những nhà tư vấn đang tìm cách giảm biên chế cho Nhà máy. Họ chắc chắn rằng họ sắp mất việc làm nay mai. Thực tế thì Giám đốc Nhà máy chỉ vắng mặt không lý do, nhưng đối với họ điều này lại chỉ có nghĩa là ông ta đang tìm cách lảng tránh họ để thực hiện mưu đồ của mình. Niềm tin và sự tận tụy ở Nhà máy Chester sụt giảm nghiêm trọng.

Chẳng bao lâu, các công nhân bắt đầu mang về Nhà máy những bài báo về việc các Nhà máy trên khắp đất nước đã bị đóng cửa với sự giúp sức của các nhà tư vấn. Những người công nhân nhìn thấy hình ảnh của mình trong vai nạn nhân của những "âm mưu giảm biên chế và làm cho người công nhân thất nghiệp" của những Giám đốc nhà máy.

Thực ra, Ban giám đốc Elco không hề có ý định đóng cửa Nhà máy. Họ muốn giảm bớt số người nhàn rỗi, không được sử dụng tới, để có thể chế tạo nhanh hơn những chiếc thang máy chất lượng cao với chi phí rẻ nhất để dẫn đầu trong cuộc đua với đối thủ cạnh tranh. Nhưng những công nhân Nhà máy Chester không biết được ý định tốt đẹp đó.

Ban giám đốc Nhà máy Chester đã không giải thích tại sao họ tiến hành những quyết định chiến lược này và ý nghĩa của nó đối với cuộc sống của công nhân cũng như đối với cách thức làm việc của họ. Ban giám đốc Nhà máy chỉ cho họ biết về kế hoạch thay đổi tổng thể trong một phiên họp 30 phút với các công nhân. Mọi người được biết rằng cách làm việc mà họ vốn vẫn tự hào sẽ bị xóa bỏ và được thay thế bởi cái gọi là "mô hình sản xuất hình mạng". Không ai giải thích cho họ về việc tại sao việc chuyển hướng chiến lược là cần thiết, công ty cần phải dẫn đầu trong cuộc cạnh tranh để kích thích nhu cầu mới như thế nào và tại sao sự thay đổi trong quy trình sản xuất lại là một yếu tố cơ bản trong chiến lược đó. Các công nhân ngồi lặng đi trong sự im lặng đến sửng sốt, không hiểu nối đằng sau sự thay đổi này là gì. Ban giám đốc lại hiểu lầm rằng sự im lặng đó là đồng ý mà quên mất rằng bản thân họ đã phải mất bao lâu để quen với ý tưởng chuyển sang mô hình sản xuất hình mạng để thực hiện chiến lược mới thành công.

Khi đã có kế hoạch tổng thể, họ nhanh chóng tổ chức lại nhà máy. Khi các công nhân hỏi về mục đích của việc tổ chức mới thì câu trả lời chỉ là "để đạt được tính hiệu quả lớn hơn". Ban Giám đốc không có thời gian giải thích tại sao lại cần cải thiện tính hiệu quả và họ cũng không muốn làm các công nhân lo lắng. Thế nhưng, khi không hiểu đầy đủ và hợp lý về những điều đang xảy ra, họ bắt đầu cảm thấy mệt mỏi khi tới làm việc ở Nhà máy.

Ban giám đốc cũng không nói rõ họ kỳ vọng gì ở công nhân trong quy trình sản xuất mới này. Họ thông báo với công nhân rằng họ không đánh giá kết quả dựa trên thành tích cá nhân mà dựa trên kết quả nhóm. Họ nói rằng những công nhân lành nghề, nhiều kinh nghiệm cần phải giúp đỡ những công nhân chậm chạp và thiếu kinh nghiệm hơn. Nhưng họ đã không nói rõ cụ thể hệ thống hình mạng sẽ làm việc như thế nào.

Việc vi phạm những quy tắc của một quy trình hợp lý đã làm giảm niềm tin của công nhân đối với ban lãnh đạo Nhà máy cũng như đối với quy trình sản xuất mới. Thực tế, mô hình này tạo ra lợi ích to lớn cho công nhân, chẳng hạn giúp họ linh hoạt hơn trong sắp xếp công việc, tạo cơ hội nâng cao tay nghề và có thể

làm được nhiều việc hơn. Thế nhưng, các công nhân chỉ nhìn thấy khía cạnh tiêu cực của việc thay đổi này. Họ bắt đầu nổi giận và tỏ thái độ bất hợp tác. Họ từ chối giúp đỡ những người mà họ cho là "những kẻ lười biếng không thể làm được công việc của mình" hay cố tình hiểu những lời đề nghị giúp đỡ của các công nhân khác là cố tình can thiệp và phản ứng lại theo kiểu "đây là công việc của mình tôi, anh hãy đi mà lo công việc của anh".

Thế là lực lượng lao động theo mô hình ở Chester trở nên rời rạc, mất đoàn kết. Lần đầu tiên trong lịch sử quản lý của nhà máy, các công nhân từ chối làm những công việc được yêu cầu làm, "ngay cả nếu ông sa thải tôi". Họ cảm thấy mình không còn tin tưởng Giám đốc nhà máy, người một thời đã rất thân thiết với họ, và vì thế, họ bỏ qua Giám đốc Nhà máy và tới gặp trực tiếp những người quản lý ở trụ sở chính. Thiếu một quy trình hợp lý, những công nhân tại Chester đã không tiếp nhận sự thay đổi và từ chối thể hiện vai trò của mình trong việc thực hiện chiến lược mới.

Ngược lại, Giám đốc tại Nhà máy High Park đã tuân thủ đúng 3 quy tắc của quy trình hợp lý khi thực hiện chiến lược. Khi những nhà tư vấn đến nhà máy, Ban giám đốc giới thiệu họ với tất cả các công nhân. Giám đốc lôi kéo công nhân tham gia vào quá trình quyết định bằng cách tổ chức những buổi họp trên quy mô toàn nhà máy, trong đó những người điều hành công ty thảo luận cởi mở về những điều kiện kinh doanh ngày càng khó khăn của công ty và về nhu cầu thay đổi có tính toán chiến lược của công ty nhằm phá vỡ cạnh tranh, đồng thời đạt được giá trị cao hơn với chi phí thấp hơn. Họ lý giải rằng họ đã từng đi thăm nhiều Nhà máy của các doanh nghiệp khác và thấy được những lợi ích thiết thực mà mô hình sản xuất hình mạng mang lại trong việc tăng năng suất lao động. Họ giải thích điều này sẽ là một yếu tố then chốt trong nỗ lực thực hiện chiến lược mới của công ty. Họ tuyên bố một chính sách làm việc theo thời gian, giảm bớt sự lo sợ của công nhân về nguy cơ bị sa thải. Ban giám đốc và đội ngũ công nhân hợp tác cùng nhau để xây dựng những tiêu chuẩn đánh giá kết quả mới và để định hình những trách nhiệm mới cho mỗi nhóm tế bào trong mô hình mạng đó. Mọi công nhân đều hiểu rõ mục đích và kỳ vọng của Ban giám đốc đối với mình.

Bằng cách thực hiện lần lượt ba nguyên tắc của quy trình hợp lý, Ban giám đốc Nhà máy đã dành được sự thông cảm và hỗ trợ của đội ngũ công nhân Nhà máy High Park. Các công nhân nói chuyện với Ban giám đốc với tình cảm đầy ngưỡng mộ và thông cảm với những khó khăn mà Ban lãnh đạo Elco gặp phải trong quá trình thực hiện chiến lược này và tiến hành chuyển đổi sang mô hình

sản xuất mạng tế bào. Cuối cùng, họ kết luận rằng, tất cả những điều họ phải trải qua sẽ là những kinh nghiệm cần thiết, đáng giá và hết sức tích cực.

Nhưng Ban lãnh đạo Elco vẫn coi đây là một trong những kinh nghiệm đau đớn nhất trong nghề lãnh đạo của họ. Họ học được rằng những người công nhân ở cấp độ thấp nhất trong tổ chức cũng quan tâm đến một quy trình công việc hợp lý chẳng kém gì những người ở cấp cao nhất. Khi vi phạm nguyên tắc của quy trình hợp lý, những nhà quản lý có thể biến những công nhân tốt nhất trở thành những công nhân tồi nhất, khiến họ mất lòng tin và phản đối chính những chiến lược mới mà Ban lãnh đạo cần phải dựa vào chính họ để thực hiện. Nhưng nếu thực hiện đúng quy trình hợp lý thì ngay cả những công nhân tồi nhất cũng có thể phát huy hết khả năng của họ để thực hiện công việc khó nhất với lòng tận tụy và niềm tin cao nhất.

Tại sao quy trình hợp lý lại quan trọng đến vậy?

Tại sao quy trình hợp lý lại quan trọng trong việc hình thành thái độ và cách hành xử của mọi người? Tại sao việc tuân thủ hay vi phạm quy trình hợp lý trong quá trình xây dựng chiến lược lại có khả năng làm cho việc thực hiện chiến lược đó có thể xảy ra hay bị phá vỡ? Xét cho cùng thì điều quan trọng nhất ở đây là sự công nhận trí tuệ và cảm xúc dành cho các công nhân.

Xét về mặt cảm xúc, mỗi người thường tìm kiếm sự công nhận giá trị thực sự của bản thân, không phải như là một "lao động", "một nhân sự", hay "nguồn nhân lực" mà như một con người được đối xử bình đẳng với đầy đủ sự tôn trọng và danh dự và được đánh giá vì những giá trị cá nhân đích thực bất kể vị trí, cấp bậc của họ như thế nào. Về mặt trí tuệ, họ tìm kiếm sự công nhận rằng ý tưởng của họ được thận trọng đánh giá và được đánh giá cao. Họ cũng mong những người khác nhìn nhận sự thông minh của họ đủ nhiều để có thể giải thích những ý tưởng của những người đó cho họ. Trong các cuộc phỏng vấn của chúng tôi, chúng tôi thường nghe thấy người ta nhắc tới "điều này đúng với mọi người mà tôi biết" hay "mọi người đều muốn cảm thấy" và những từ ngữ nghiêng về "con người", "mọi người". Những câu nói và từ ngữ như vậy càng khẳng định quan điểm rằng các nhà quản lý lãnh đạo cần phải thấy được giá trị chung nhất của việc thừa nhận cảm xúc và trí tuệ mà quy trình hợp lý có thể mang lại.

Lý thuyết về sự công nhận trí tuệ và cảm xúc

Việc áp dụng quy trình hợp lý trong quá trình xây dựng chiến lược liên quan chặt chẽ đến sự công nhận trí tuệ và cảm xúc. Quy trình này chứng tỏ rằng người lãnh đạo sẵn sàng tin tưởng và trân trọng giá trị của cá nhân cũng như sự hiểu biết, tài năng và chuyên môn của mỗi người.

Khi một người cảm thấy giá trị trí tuệ của họ được công nhận, họ sẵn sàng chia sẻ kiến thức của mình. Trên thực tế, họ cảm thấy muốn gây ấn tượng về trí tuệ của mình và xác nhận lại sự kỳ vọng của người khác về giá trị trí tuệ của họ, đồng thời đề xuất những ý tưởng sáng tạo cũng như chia sẻ kiến thức của mình. Tương tự, khi một người được công nhận về mặt cảm xúc, họ sẽ cảm thấy gắn bó chặt chẽ với công ty về mặt tình cảm và cống hiến hết mình. Theo học thuyết cổ điển của Federick Herzberg về động lực khuyến khích tinh thần, sự công nhận tạo nên những động lực nội tại mạnh mẽ, khuyến khích mọi người thực hiện công việc không phải vì nghĩa vụ mà hoàn toàn hợp tác tự nguyện.4 Do đó, chừng nào mà kết quả của quy trình hợp lý có thể mang lại sự công nhận trí tuệ và cảm xúc, chừng đó mọi người sẽ áp dụng sự hiểu biết cũng như chuyên môn của mình tốt hơn, cũng như nỗ lực tình nguyện hợp tác hơn để tổ chức có thể thực hiện chiến lược thành công.

Tuy nhiên, điều này có một mặt trái cần được quan tâm không kém, nếu không nói là cần quan tâm hơn nữa: đó là vấn đề vi phạm quy trình hợp lý, sự vi phạm này kéo theo việc vi phạm sự công nhận những giá trị trí tuệ và cảm xúc cá nhân. Nếu một người không được đối xử như những gì mà trí tuệ của anh ta xứng đáng được hưởng, anh ta sẽ cảm thấy đó là một sự xúc phạm và sẽ không muốn chia sẻ những ý tưởng hay kinh nghiệm chuyên môn của mình. Thay vì thế, anh ta cũng sẽ giữ lại trong lòng những suy nghĩ và ý tưởng sáng tạo nhất, không muốn bộc lộ những ý tưởng mới mẻ của mình. Hơn thế nữa, anh ta cũng không chịu công nhận giá trị trì tuệ của những người khác. Điều này cũng giống như khi anh ta nói: "Anh không đánh giá cao ý tưởng của tôi thì tôi cũng không công nhận ý tưởng của anh và tôi cũng sẽ không tin tưởng hoặc quan tâm tới những quyết định chiến lược mà anh xây dựng".

Tương tự, nếu giá trị cảm xúc của một người không được công nhận, anh ta sẽ cảm thấy tức giận và cũng sẽ không cống hiến hết sức mình trong công việc họ làm. Thay vào đó, anh ta chần chừ và làm việc không hiệu quả, thậm chí gây ra sự phá hoại như trường hợp Nhà máy Chester của Elco. Điều này thường dẫn tới việc các nhân viên tích cực chống đối lại chiến lược đã bị áp đặt không hợp

lý, ngay cả khi bản thân những chiến lược đó là những chiến lược đúng đắn - quan trọng đối với thành công và lợi ích của các công nhân và bản thân các nhà quản lý. Khi thiếu sự tin tưởng đối với quá trình xây dựng chiến lược thì người ta cũng sẽ không có niềm tin đối với kết quả của những chiến lược đó. Đó chính là sức mạnh tình cảm mà một quy trình hợp lý có thể mang lại. Hình 8-2 sẽ cho thấy mô hình nguyên nhân kết quả mà chúng tôi quan sát được.

Hình 8-2

Trình tự thực hiện chiến lược khi có và không có

Quy trình hợp lý

Quy trình hợp lý và việc thực hiện chiến lược đại dương xanh

Sự tận tụy, niềm tin và tinh thần tự nguyện không đơn thuần chỉ là thái độ hay cách cư xử mà đó là những sức mạnh, nguồn vốn vô hình. Khi con người có niềm tin, họ sẽ tin tưởng vào dự tính, quyết định và hành động của người khác. Và khi đã tận tâm, họ sẵn sàng bỏ qua lợi ích cá nhân để cống hiến cho lợi ích tập thể.

Nếu bạn hỏi bất kì một công ty nào đã thực hiện thành công chiến lược đại dương xanh, Giám đốc công ty đó sẽ nhanh chóng chỉ ra được tầm quan trọng của những yếu tố vô hình này tới thành công của họ. Tương tự, Giám đốc của những công ty thất bại trong việc thực thi chiến lược đại dương xanh cũng sẽ chỉ cho bạn thấy chính sự thiếu hụt những yếu tố đó là nguyên nhân thất bại của họ. Những công ty này không thể tạo ra những thay đổi chiến lược bởi vì họ thiếu sự tin cậy và tận tụy của mọi người. Sự tận tụy, niềm tin và tinh thần hợp tác tự nguyện của nhân viên cho phép các doanh nghiệp tăng tốc, tăng hiệu quả, thực hiện chiến lược một cách nhất quán, nhanh chóng mà không tốn kém nhiều chi phí.

Bài toán mà mọi doanh nghiệp luôn tìm cách giải đáp là làm thế nào để tạo ra được niềm tin, sự tận tụy và tự nguyện hợp tác sâu rộng trong tổ chức. Bạn không thể làm điều đó bằng việc tách rời quá trình xây dựng chiến lược với quá trình triển khai chiến lược. Sự thiếu liên kết này đã diễn ra ở nhiều doanh nghiệp, làm cho quá trình thực hiện trở nên chậm chạp và thiếu nhất quán. Lẽ dĩ nhiên, những cách thức khuyến khích nhân viên truyền thống bằng quyền lực và tiền bạc - mánh "củ cà rốt và cái gậy" cũ rích - vẫn phát huy tác dụng. Nhưng những động lực đó không đủ

mạnh để các nhân viên có thể quên đi những sở thích cá nhân nhằm cống hiến hết mình cho công việc. Và một khi không kiểm soát được hành vi một cách chắc chắn thì việc xuất hiện sự lôi kéo và ngầm phá hoại là không thể tránh khỏi.

Vì thế, việc áp dụng quy trình hợp lý sẽ giúp doanh nghiệp thoát ra khỏi sự mâu thuẫn này. Bằng việc tổ chức quy trình thực hiện chiến lược hợp lý, bạn sẽ xây dựng và thực thi được chiến lược ngay từ đầu. Với quy trình hợp lý, nhân viên sẽ ủng hộ đến cùng chiến lược mới ngay cả khi họ nhìn nhận chiến lược đó là không phù hợp hay hay mâu thuẫn với nhận thức của họ về những điều có lợi về mặt chiến lược đối với đơn vị của họ. Mọi người đều nhận ra rằng sự thỏa hiệp và hy sinh là rất cần thiết trong việc xây dựng một tổ chức vững mạnh. Mọi người đều chấp nhận rằng cần phải hy sinh những lợi ích cá nhân ngắn hạn nhằm đạt được những lợi ích dài hạn cho công ty. Tuy nhiên sự chấp nhận này lại phụ thuộc vào việc quá trình xây dựng chiến lược có được hình thành dựa trên một quy trình hợp lý hay không. Cho dù chiến lược đại dương xanh được triển khai trong bối cảnh thế nào - dù đó là làm việc với đối tác liên doanh để thuê gia công sản xuất các bộ phận sản phẩm, tại định hướng bộ phận bán hàng, thay đổi quy trình sản xuất hay di chuyển trung tâm điều phối thông tin của công ty từ Mỹ sang Ấn độ - thì điều chúng tôi quan sát rất nhất quán là mô hình này luôn luôn phát huy tác dụng.

Chương 9

Kết luận: Khả năng duy trì và đổi mới của chiến lược đại dương xanh

Xây dựng những chiến lược đại dương xanh không phải là một hoạt động tĩnh mà là một quá trình động. Một khi một công ty xây dựng được chiến lược đại dương xanh và một khi người ta biết tới những kết quả tuyệt vời mà nó mang lại, không sớm thì muộn những kẻ bắt chước sẽ bắt đầu xuất hiện. Vấn đề là khi nào thì họ sẽ xuất hiện? Hay nói cách khác, bắt chước chiến lược đại dương xanh dễ hay khó?

Khi công ty đó và những kẻ bắt chước đầu tiên thành công và mở rộng thị trường thì các doanh nghiệp bắt đầu đổ xô vào thực hiện theo. Hiện tượng này dẫn đến một câu hỏi: Khi nào thì công ty nên tiến tới quyết định xây dựng và thực thi một chiến lược đại dương xanh khác? Trong chương kết luận này, chúng tôi sẽ nói tới khả năng duy trì và đổi mới chiến lược đại dương xanh.

Những trở ngại đối với khả năng bị bắt chước

Bản thân một chiến lược đại dương xanh đã tự mang trong mình những rào cản đáng kể đối với sự bắt chước. Một số rào cản là những trở ngại về vận hành, một số khác là những trở ngại thuộc về nhận thức. Thường thì trong 10 tới 15 năm đầu sẽ không có khó khăn gì lớn đối với những doanh nghiệp khởi xướng chiến lược đại dương xanh, như trường hợp của Cirque du Soleil, Southwest Airlines, Federal Express, The Home Depot, Bloomberg và CNN. Khả năng duy trì này có thể thấy qua những rào cản bắt chước chiến lược đại dương xanh sau đây:

Một bước đi đổi mới về giá trị không được coi là có ý nghĩa nếu xét theo logic chiến lược thông thường. Lấy ví dụ khi CNN bắt đầu xuất hiện, các hãng NBC, CBS và ABC không ngớt cười nhạo ý tưởng về tin tức liên tục và cập nhật 24/24 giờ, 7 ngày 1 tuần mà không có người nổi tiếng nào dẫn chương trình của CNN. Trong ngành công nghiệp truyền thông, hãng này đã được ví là Kênh Tin tức Mỹ Gà. Sự nhạo báng đó đã không mang lại được sự bắt chước nhanh chóng cho những người khác.

Sự xung đột nhãn hiệu cũng góp phần ngăn cản các doanh nghiệp bắt chước chiến lược đại dương xanh. Chiến lược đại dương xanh của hãng mỹ phẩm The Body Shop là một minh chứng. Việc hãng này không theo đuổi các mẫu mã bắt mắt, không hứa hẹn về vẻ đẹp và sự trẻ trung vĩnh cửu, cũng không sử dụng bao bì đắt tiền đã làm cho các doanh nghiệp mỹ phẩm lớn trên thế giới không có một hoạt động bắt chước nào trong nhiều năm liền. Bởi lẽ bất kỳ một sự bắt chước nào cũng đồng nghĩa với hành động phá huỷ chính mô hình kinh doanh hiện tại của họ.

Độc quyền tự nhiên có tác dụng ngăn chặn sự bắt chước khi dung lượng thị trường không đủ sức chứa thêm bất kỳ một doanh nghiệp nào. Công ty điện ảnh Kinepolis của Bỉ đã tạo ra một rạp đầu tiên chiếu nhiều phim đồng thời ở châu Âu tại thành phố Brussels nhưng đã không bị bắt chước trong suốt hơn 15 năm mặc cho sự thành công vang dội mà nó đã đạt được. Nguyên nhân là Brussels là một khu rừng quá nhỏ cho hai con hổ cùng xưng bá, nếu không cả hai sẽ bị thương tổn nặng nề.

Bằng phát minh sáng chế và giấy phép sử dụng có thể ngăn cản sự bắt chước.

Khối lượng hàng hóa khổng lồ được tạo ra trong quá trình đổi mới giá trị mang lại lợi thế về chi phí cho các doanh nghiệp khởi xướng và đặt các đối thủ cạnh tranh tiềm năng vào thế bất lợi về chi phí. Lợi thế kinh tế khi mua hàng theo khối lượng lớn mà Wal-Mart có được thực hiện đã làm nản lòng các công ty có ý định bắt chước chiến lược đại dương xanh của công ty này.

Mạng lưới các yếu tố ngoại lai (network externalities) cũng tạo ra hàng rào đối với các doanh nghiệp muốn bắt chước chiến lược đại dương xanh một cách dễ dàng và hoàn hảo, như trường hợp của eBay. Công ty này đã cực kỳ thành công ở thị trường đấu giá trực tuyến. Tóm lại, càng có nhiều khách hàng truy cập vào eBay thì trang web đấu giá này càng trở nên hấp dẫn đối với cả người mua và người bán hàng hóa, do đó người mua không có đủ nhiều động

lực để chuyển sang mua hàng của những kẻ bắt chước tiềm năng.

Sự bắt chước thường đòi hỏi các doanh nghiệp phải thực hiện những thay đổi mạnh mẽ trong các ứng dụng và mô hình kinh doanh hiện tại của họ nên những người đưa ra quyết định và hoạch định chính sách thường chần chừ, trì hoãn ý định bắt chước chiến lược đại dương xanh trong nhiều năm liền. Ví dụ khi Southwest Airlines đưa ra một dịch vụ bay mới có tốc độ bay phù hợp với chi phí bỏ ra và sự linh động của thời gian bay, việc bắt chước chiến lược của họ đồng nghĩa với việc thay đổi lộ trình bay, đào tạo lại nhân viên, thay đổi chiến lược marketing và chiến lược giá, nếu còn chưa nói tới việc phải thay đổi cả văn hóa doanh nghiệp. Đó là những thay đổi đáng kể mà rất ít nhà quản lý của các công ty có thể chấp nhận và thực hiện được trong một thời gian ngắn.

Khi một công ty đạt được một bước đột phá trong đổi mới giá trị, thương hiệu của nó sẽ nhanh chóng nổi tiếng và sẽ thu hút được rất nhiều khách hàng trung thành. Thậm chí những đối thủ cạnh tranh gay gắt và hiếu chiến nhất với những chiến dịch quảng cáo rầm rộ và tốn kém cũng không thể vượt qua được danh tiếng mà doanh nghiệp khởi xướng việc đổi mới giá trị đó đã có được. Microsoft là một ví dụ, trong nhiều năm liền họ cố gắng đánh bật thương hiệu Quicken, một sản phẩm được đổi mới về mặt giá trị của Intuit ra khỏi thị trường nhưng hơn 10 năm đã trôi qua họ vẫn chưa đạt được tham vọng của mình mặc dù đã đầu tư không ít tiền của và công sức.

Hình 9-1 tóm tắt những rào cản bắt chước đã phân tích ở trên. Hình này cho thấy, rõ ràng những rào cản này không hề dễ vượt qua. Đó là lý do tại sao chúng ta rất hiếm khi thấy một chiến lược đại dương xanh bị bắt chước nhanh chóng. Hơn thế nữa, chiến lược đại dương xanh là một phương pháp hệ thống đòi hỏi doanh nghiệp không chỉ có được từng yếu tố chiến lược phù hợp và được đặt đúng chỗ mà còn phải sắp xếp được các yếu tố này vào một hệ thống tổng thể, thì mới có thể tạo ra và chuyển đổi những giá trị đổi mới vào sản phẩm. Bắt chước một hệ thống như vậy không bao giờ là một việc dễ dàng.

Hình 9-1

Rào cản bắt chước chiến lược đại dương xanh:

Động lực đổi mới không thể xuất hiện chỉ dựa trên logic chiến lược thông thường.

Chiến lược đại dương xanh có thể gây mâu thuẫn với nhãn hiệu của các doanh nghiệp khác.

Độc quyền tự nhiên: một nước không thể có hai Vua

Bằng phát minh sáng chế và giấy phép không cho phép sự sao chép

Số lượng hàng hóa lớn đem đến lợi ích về chi phí cho người khởi xướng, làm nản lỏng những kẻ ngấp nghé nhảy vào

Mạng lưới các yếu tố ngoại lai tạo hàng rào bắt chước.

Sự bắt chước đòi hỏi một sự cải tổ lớn trong tổ chức, hoạt động và văn hóa doanh nghiệp

Những doanh nghiệp thực hiện đổi mới chiến lược sẽ dành được danh tiếng lớn và những khách hàng trung thành, làm nản lòng những kẻ bắt chước.

Thời điểm nên tái đổi mới giá trị

Mặc dù vậy, phần lớn các chiến lược đại dương xanh cuối cùng rồi cũng bị bắt chước. Khi đối thủ cạnh tranh bằng mọi cách giành giật thị trường với bạn, bạn thường ngay lập tức phản ứng lại và cố gắng bảo vệ phần thị trường mà phải rất khó khăn bạn mới có được. Tuy nhiên, đối thủ của bạn rất lì lợm. Bị ám ảnh với việc cố gắng duy trì và bảo vệ thị phần, bạn có thể sẽ rơi vào cái bẫy cạnh tranh và bị đặt trên đường đua để cạnh tranh trong một cuộc chiến mới. Dần dà, cuộc cạnh tranh chứ không phải khách hàng trở thành trung tâm trong mọi kế hoạch và hành động chiến lược của bạn. Nếu cứ như vậy, hình dạng cơ bản của đường giá trị của bạn sẽ bắt đầu hội tụ với đối thủ cạnh tranh.

Để tránh cái bẫy cạnh tranh này, bạn cần phải giám sát được đường giá trị của mình trên bản đồ chiến lược. Việc giám sát đường giá trị như vậy có thể chỉ ra cho bạn biết khi nào thì nên tiến hành tái đổi mới, khi nào thì không. Nó cảnh báo bạn khi nào cần tiến tới xây dựng một chiến lược đại dương xanh mới khi đường cong giá trị của bạn dần hội tụ với đường giá trị của đối thủ cạnh tranh.

Việc giám sát đường giá trị cũng giúp bạn tránh được việc tìm kiếm một "đại dương xanh" mới trong khi vẫn còn có những nhánh lợi nhuận lớn đổ vào đại dương hiện tại. Khi đường giá trị vẫn còn phân kỳ, bạn cần chống lại cám dỗ của việc đổi mới giá trị

một lần nữa. Thay vì thế, nên tập trung khai thác, mở rộng, đào sâu những hướng kinh doanh hiện tại bằng cách cải tiến các hoạt động vận hành và sự mở rộng về địa lý để đạt được lợi thế kinh tế theo quy mô và chiếm được thị phần nhiều hơn nữa. Bạn nên bơi càng xa càng tốt trong đại dương xanh hiện tại, biến mình thành mục tiêu liên tục di chuyển, bứt phá hẳn khỏi những kẻ bắt chước đầu tiên và khiến họ nản lòng trong suốt quá trình theo đuổi bạn. Mục đích chính của bạn phải là thống trị đại dương xanh đó trước các đối thủ cạnh tranh đầu tiên càng lâu càng tốt.

Khi đối thủ cạnh tranh xuất hiện ngày càng nhiều, thị trường càng trở nên khốc liệt và đại dương xanh lúc này sẽ chuyển sang nhuốm đỏ. Khi đường giá trị của đối thủ cạnh tranh đang hội tụ gần giống với đường giá trị của bạn thì cũng là lúc bạn nên tiến tới thực hiện những đổi mới về giá trị để xây dựng được một chiến lược đại dương xanh khác cho mình. Vì vậy, vẽ lại đường giá trị của mình và đôi khi xây dựng và so sánh đường giá trị của đối thủ cạnh tranh với của mình, bạn sẽ nhìn thấy được mức độ bắt chước, mức độ hội tụ của đường giá trị và mức độ khốc liệt của thị trường, hay nói cách khác mức độ mà đại dương xanh của bạn đang bị nhuộm đỏ.

Chẳng hạn, The Body Shop đã thống trị thị trường - đại dương xanh mà họ tạo ra trong suốt hơn một thập kỷ. Tuy nhiên, hiện nay họ đang rơi vào một đại dương đỏ, khi cạnh tranh ngày càng khốc liệt và hiệu quả hoạt động của họ đang giảm sút. Công ty này đã không thực hiện những đổi mới giá trị khi nhận thấy đường giá trị của mình đã hội tụ với đối thủ cạnh tranh. Tương tự, "Yellow Tail" đang bơi trong làn nước trong xanh của một thị trường mới. Sản phẩm này đã vô hiệu hóa cạnh tranh và đang đạt được một sự tăng trưởng mạnh mẽ và nhiều lợi nhuận nhờ lợi thế đó. Tuy nhiên, vẫn cần phải kiểm tra sự tăng trưởng dài hạn có lợi nhuận của dòng rượu Casella bằng cách xem xét khả năng tái đổi mới giá trị của sản phẩm này khi các sản phẩm, công ty bắt chước đang nhanh chóng bắt chước những giá trị của nó một cách liên tục và chắc chắn.

6 nguyên tắc xây dựng chiến lược đại dương xanh mà chúng tôi đề ra trong cuốn sách này đóng vai trò như những mũi tên chỉ đường cơ bản cho những công ty nào suy tính tới chiến lược tương lai cho mình, nếu họ muốn luôn đi đầu trong một thế giới kinh doanh ngày càng đông đảo. Điều này không có nghĩa là các công ty nên ngừng cạnh tranh hoặc cuộc cạnh tranh sẽ phải ngừng lại. Ngược lại, sự cạnh tranh càng hiện diện rõ ràng hơn và vẫn tồn tại như một yếu tố không thể thiếu của thực tiễn kinh

doanh. Điều mà chúng tôi đề nghị là để đạt được kết quả kinh doanh tốt trong một thị trường chật chội hiện nay, các doanh nghiệp nên đi xa hơn những hoạt động đối đầu giành giật thị phần nhằm tìm kiếm cho mình những thị trường mới tiềm năng hơn.

Và bởi vì cả đại dương xanh và đại dương đỏ luôn tồn tại cùng lúc, thực tiễn kinh doanh đòi hỏi các công ty phải thành công trong cả hai đại dương và phải làm chủ được chiến lược của họ trên từng thị trường. Tuy nhiên, cũng bởi vì các công ty đều đã hiểu rõ làm thế nào để cạnh tranh trong những đại dương đỏ, điều họ cần học chính là làm thế nào để vô hiệu hóa cạnh tranh. Cuốn sách này được viết ra nhằm giúp cân bằng mâu thuẫn đó sao cho việc xây dựng và thực hiện chiến lược đại dương xanh càng trở nên hệ thống và dễ hoàn thành không kém việc cạnh tranh trong đại dương đỏ của những thị trường đã xác lập.

Phụ lục A

Phác thảo mô hình lịch sử hình thành đại dương xanh

Mặc dù khá tóm lược, ở phần này chúng tôi xin được giới thiệu khái quát lịch sử của ba ngành công nghiệp Mỹ - ngành sản xuất xe hơi, máy tính và điện ảnh - xét theo khía cạnh những sản phẩm và dịch vụ chủ yếu đã mở ra những thị trường mới và tạo ra những nhu cầu mới nổi bật. Phần khái quát này được xây dựng không hoàn toàn đầy đủ và không bao trùm được mọi lĩnh vực, cũng như không có ý định khai thác sâu sắc về mặt nội dung. Chúng tôi chỉ muốn hướng tới việc xác định những yếu tố chiến lược chung nhất và những lợi thế chủ yếu mà một đại dương xanh có thể mang lại. Các ngành công nghiệp của Mỹ được chọn để phân tích bởi vì các ngành này đại diện cho những thị trường tự do lớn nhất và ít bị kiểm soát bởi pháp luật nhất trong suốt thời kỳ nghiên cứu của chúng tôi.

Mặc dù phần đánh giá này chỉ là một phác thảo sơ bộ về mô hình lịch sử hình thành đại dương xanh, tuy nhiên đã có một vài mô hình nổi bật hẳn lên trong ba ngành công nghiệp đại diện này.

Không có ngành công nghiệp nào là hoàn hảo mãi mãi. Sức hấp dẫn của các ngành tăng và giảm trong thời kỳ nghiên cứu của chúng tôi.

Không có công ty nào là hoàn hảo mãi mãi. Các công ty cũng giống như các ngành công nghiệp phát triển hay sụp đổ theo thời gian. Hai nhận định trên khẳng định và củng cố thực tế là không tồn tại công ty và ngành công nghiệp nào là hoàn hảo.

Một yếu tố chủ chốt quyết định liệu một ngành công nghiệp hoặc một công ty có đang phát triển mạnh mẽ và có lợi nhất hay không

là hành động chiến lược tạo ra được đại dương xanh. Việc tạo ra đại dương xanh là chất xúc tác chủ yếu đưa một ngành phát triển đi lên và có lợi nhuận. Đó cũng là yếu tố quyết định quan trọng định hướng một công ty tiến lên tăng trưởng có lợi nhuận hay sụp đổ khi có một công ty tiến lên vị trí dẫn đầu và tạo ra một đại dương xanh mới.

Các đại dương xanh được tạo ra bởi cả những công ty thống trị ngành công nghiệp lẫn những công ty mới gia nhập thị trường, khiến ta phải đặt dấu chấm hỏi với quan điểm cho rằng những công ty mới xuất hiện thường có lợi thế tự nhiên trong việc tạo ra khoảng trống thị trường mới so với các công ty đã ở trong thị trường đó. Hơn nữa, những đại dương xanh do những "đại gia" của ngành công nghiệp tạo ra thường được hình thành ngay trong chính những ngành kinh doanh chủ yếu của các công ty này. Trong thực tế, phần lớn đại dương xanh được hình thành ở ngay trong biên giới của những đại dương đỏ - những thị trường đã được xác lập, chứ không phải ở ngoài những thị trường đó. Vấn đề về sự phá hủy có tính sáng tạo đối với những công ty đã xác lập được vị trí của mình trong thị trường thậm chí càng lớn hơn.1 Các đại dương xanh tạo ra sự tăng trưởng có lợi nhuận cho mọi công ty xây dựng nó, cho dù đó là công ty mới gia nhập thị trường hay một công ty đã phát triển vững mạnh.

Bản thân việc đổi mới kĩ thuật không tạo ra đại dương xanh. Đôi khi những ngành công nghệ hàng đầu có hiện hữu trong những thị trường mới nhưng công nghệ không phải là một đặc điểm định hình cho đại dương xanh. Điều này vẫn đúng ngay cả khi ngành công nghiệp mà chúng tôi kiểm chứng là một ngành có mức độ công nghệ cao, như ngành máy tính. Thay vì thế, đặc điểm chủ yếu định hình đại dương xanh chính là những đổi mới về mặt giá trị - những đổi mới liên quan tới những giá trị của sản phẩm mà người mua quan tâm.

Việc tạo ra đại dương xanh không chỉ góp phần vào sự tăng trưởng mạnh mẽ và có lợi nhuận hành động chiến lược này còn có tác động mạnh và tích cực trong việc xác lập một thương hiệu vững chắc của công ty trong lòng người tiêu dùng.

Bây giờ, chúng ta sẽ quay trở lại với ba ngành công nghiệp đại diện và để lịch sử kể lại các câu chuyện. Chúng tôi sẽ bắt đầu từ ngành công nghiệp sản xuất ô tô, loại phương tiện vận chuyển chủ yếu ở các nước phát triển.

Ngành công nghiệp sản xuất xe hơi

Khi nghiên cứu về ngành công nghiệp xe hơi Mỹ, chúng tôi xin quay trở lại thời kỳ năm 1893 khi anh em nhà Duryea khai trương chiếc xe một xi-lanh đầu tiên ở Hoa Kỳ. Vào thời điểm đó, ngựa và xe kéo (buggy) là phương tiện vận chuyển chính ở Mỹ. Ngay sau sự khởi đầu ngành công nghiệp ô tô ở Mỹ, có hàng trăm nhà sản xuất xe hơi bắt đầu sản xuất xe theo yêu cầu khách hàng trên toàn nước Mỹ.

Những chiếc xe hơi thời kỳ đó là một loại sản phẩm mới xa xỉ. Một chiếc xe thậm chí còn có cả máy uốn tóc ở ghế sau để người đi có thể trang điểm dọc đường. Những chiếc xe thời kỳ này không bền và đắt đỏ, tốn khoảng 1.500 đô la (gấp đôi thu nhập trung bình hàng năm của một gia đình). Và những chiếc xe này cực kỳ ít phổ biến. Những người phản đối xe hơi tràn ra đường phố, thòng dây thép gai qua những chiếc xe đậu dọc đường và tổ chức các hoạt động tẩy chay những doanh nhân và chính trị gia lái xe hơi. Công chúng quá tức giận với xe hơi đến nỗi ngay cả Tổng thống tương lai Woodrow Wilson cũng phải chú ý tới, ông nói "Không có gì có thể truyền đi một cảm giác chống đối mạnh mẽ trong xã hội như một chiếc xe hơi… một biểu tượng hợm hĩnh của sự giàu có"2 và tạp chí Literary Digest cũng chỉ ra rằng "Hiện nay những phương tiện vận chuyển phi mã thông thường vẫn là một thứ xa xỉ của giới giàu có và mặc dù giá có thể giảm xuống trong tương lai, nhưng xe hơi sẽ không bao giờ trở nên được sử dụng phổ biến như xe đạp".3

Nói tóm lại, ngành công nghiệp xe hơi lúc đó rất nhỏ hẹp và không hấp dẫn. Thế nhưng, Henry Ford là người duy nhất không tin là mọi việc sẽ vẫn tiếp diễn như thế.

Mô hình T

Năm 1908, trong khi 500 nhà sản xuất xe hơi Mỹ khác vẫn đang tiếp tục sản xuất những chiếc xe theo yêu cầu khách hàng thì Henry Ford tung ra mô hình xe hơi T (Model T). Ông gọi chiếc xe này là "chiếc xe đa chức năng và được chế tạo từ những vật liệu tốt nhất". Mặc dù mẫu xe này chỉ có một màu (màu đen) và một mẫu xe duy nhất nhưng chiếc Model T chạy rất ổn định, bền và dễ sửa chữa. Chiếc xe này được tính giá sao cho đa số người Mỹ đều có thể mua được mỗi người một chiếc. Năm 1908, chiếc Model T đầu tiên có giá 850 đô la, bằng nửa giá một chiếc xe có trên thị trường lúc đó. Năm 1909 giá giảm xuống còn 609 đô la và tới năm 1924, giá xe giảm xuống còn 290 đô la.4 Nếu so sánh thì giá của một chiếc xe ngựa kéo - phương tiện có khả năng thay thế nhất cho xe hơi - cũng vào khoảng 400 đô la. Tờ rơi quảng cáo năm 1909 về xe Ford

đã nhận xét “Hãy ngắm những chiếc xe Ford tuyệt vời đang đi qua trước mặt bạn - những chiếc xe giá rẻ với chất lượng của những chiếc xe đắt tiền “.

Thành công của Ford càng được củng cố thêm bởi một mô hình kinh doanh có lợi nhuận. Bằng cách luôn chuẩn hóa ở mức độ cao những chiếc xe hơi do công ty mình sản xuất, cung cấp hạn chế số lượng nhưng cũng cung cấp những phụ tùng dễ dàng thay thế, dây chuyền lắp ráp mang tính cách mạng của ông Ford đã giúp cho Công ty xe Ford có thể cắt giảm thời gian chế tạo một chiếc Model T từ 21 ngày xuống còn 4 ngày và giảm thời lượng lao động xuống còn 60% thời lượng trước kia.5 Sở dĩ hãng xe Ford có thể đạt được điều này là do họ đã áp dụng dây chuyền sản xuất hàng loạt, dây chuyền này đã thay thế các công nhân lành nghề bằng những người lao động thông thường, không lành nghề, những người này có thể thực hiện từng công đoạn nhỏ nhanh hơn và hiệu quả hơn, chi phí cũng thấp hơn. Khi chi phí thấp hơn, xe hơi Ford đã có thể tính một mức giá mà đa số người tiêu dùng trên thị trường đều có thể mua được.

Doanh thu bán của những chiếc xe Model T bùng nổ. Thị phần của xe Ford mở rộng từ 9% năm 1908 lên 61% năm 1923. Tới năm 1923, đa số các gia đình Mỹ đều sở hữu ít nhất là một chiếc xe hơi6. Xe Model T của Ford đã khai phá quy mô của ngành xe hơi, tạo ra một đại dương xanh rộng lớn. Đại dương xanh mà Ford tạo ra lớn đến mức chiếc xe Model T đã thay thế hoàn toàn những chiếc xe ngựa kéo, để trở thành phương tiện vận chuyển chính trên toàn nước Mỹ.

General Motors

Đến năm 1924, xe hơi trở thành một tài sản cần thiết của các hộ gia đình. Vào lúc này, thu nhập của một hộ gia đình trung bình ở Mỹ đang ngày càng tăng. Năm đó, General Motors (GM) đã tung ra một dòng xe có khả năng tạo ra một đại dương xanh mới trong ngành kinh doanh ô tô. Đối lập với chiến lược sản xuất loại xe một kiểu dáng, một màu sắc, đa chức năng của Ford, GM tung ra thị trường “một chiếc ô tô cho mọi ví tiền và mọi mục đích sử dụng”. Đó là chiến lược do Chủ tịch Alfred Sloan đưa ra để thu hút những khía cạnh về cảm xúc trong nhu cầu của thị trường đại chúng ở Mỹ, thị trường mà Sloan gọi là “tầng lớp đại chúng”.7

Trong khi Ford đang mắc kẹt với khái niệm xe hơi -“phương tiện vận chuyển phi mã” đa chức năng thì GM sản xuất loại xe hơi thoải mái, thuận tiện và thời trang. GM đưa ra nhiều kiểu xe, hàng

năm lại có thêm những kiểu dáng và màu sắc mới. "Mẫu xe hàng năm" tạo ra nhu cầu mới bởi vì người mua bắt đầu sẵn sàng trả nhiều tiền hơn để đổi lấy sự thoải mái và thời trang. Vì các kiểu xe được thay đổi thường xuyên hơn, thị trường xe đã qua sử dụng cũng bắt đầu hình thành.

Nhu cầu đối với những chiếc xe thời trang của GM tăng lên nhanh chóng. Từ năm 1926 đến năm 1950, tổng lượng xe bán ra ở Mỹ mỗi năm tăng từ 2 triệu đến 7 triệu chiếc và thị phần của GM đã tăng từ 20% lên 50%, trong khi thị phần của Ford giảm từ 50% xuống còn 20%8.

Nhưng tốc độ tăng trưởng nhanh chóng trong ngành công nghiệp ô tô ở Mỹ nhờ đại dương xanh này không thể kéo dài mãi mãi. Tiếp nối thành công đầy ấn tượng của GM, Ford và Chrysler cũng bước vào đại dương xanh do GM đã tạo ra và ba đại gia này đã theo đuổi cùng một chiến lược - đó là tung ra những mẫu xe mới hàng năm và đánh vào yếu tố cảm xúc của khách hàng bằng việc thiết kế nhiều kiểu xe để đáp ứng những lối sống và nhu cầu khác nhau. Dần dần, sự cạnh tranh trở nên gay gắt hơn bởi vì ba nhà sản xuất lớn này đã sao chép và bắt chước chiến lược của nhau. Về mặt tổng thể, họ nắm giữ hơn 90% thị trường ô tô ở Mỹ.9 Dường như họ đã cảm thấy thỏa mãn với những gì thu được.

Những chiếc xe nhỏ và tiết kiệm nhiên liệu của Nhật

Tuy nhiên, ngành công nghiệp ô tô không đứng yên một chỗ. Trong thập kỷ 70 của thế kỷ XX, người Nhật đã tạo ra một đại dương xanh mới, thách thức ngành công nghiệp ô tô của Mỹ với những chiếc xe nhỏ và hiệu quả. Thay vì theo đuổi chiến lược ngầm định trong ngành "xe càng lớn càng tốt" và tập trung vào những loại xe sang trọng, người Nhật đã thay đổi logic thông thường đó, họ theo đuổi chiến lược tung ra những chiếc xe chất lượng tốt, kích cỡ nhỏ và tiết kiệm nhiên liệu.

Khi khủng hoảng dầu mỏ xảy ra vào những năm 1970, người tiêu dùng Mỹ hướng tới những chiếc xe tiết kiệm nhiên liệu của Nhật, do các hãng Honda, Toyota và Nissan (khi đó là Datsun) sản xuất. Gần như chỉ trong một đêm người Nhật đã trở thành những vị anh hùng trong con mắt người tiêu dùng. Những chiếc xe gọn nhẹ, tiết kiệm nhiên liệu của họ đã tạo ra một đại dương xanh và một lần nữa nhu cầu lại tăng nhanh.

Khi ba nhà sản xuất lớn ở Mỹ tập trung vào bắt chước chiến lược của nhau, không một ai trong số họ chú ý đến những sáng kiến để

sản xuất loại xe tiện lợi, gọn nhẹ và tiết kiệm nhiên liệu, mặc dù họ cũng nhìn thấy tiềm năng phát triển thị trường xe loại này. Do đó, thay vì tạo ra một đại dương xanh mới, ba nhà sản xuất lớn này lại bị cuốn vào một vòng cạnh tranh mới, lần này với đối thủ Nhật Bản. Họ bắt đầu đầu tư mạnh vào việc sản xuất những chiếc xe tiết kiệm nhiên liệu và nhỏ gọn hơn.

Tuy nhiên, ba đại gia trong ngành vẫn bị giảm sút về doanh số bán xe, với tổng thiệt hại lên tới 4 tỷ đô la vào năm 1980.10 Chrysler, một đàn em trong số ba đại gia đã bị một đòn mạnh nhất và thoát khỏi phá sản chỉ trong gang tấc nhờ sự trợ giúp về tài chính của Chính phủ. Các nhà sản xuất ô tô Nhật Bản cũng đã tạo ra và nắm bắt đại dương xanh một cách hiệu quả, đến mức những nhà sản xuất ở Mỹ nhận thấy rằng họ khó có thể trở lại vị thế cũ. Các chuyên gia trong ngành trên khắp thế giới bắt đầu thực sự băn khoăn về khả năng cạnh tranh cũng như khả năng tồn tại lâu dài của những nhà sản xuất xe hơi Mỹ hàng đầu này.

Xe tải nhỏ của Chrysler

Quay trở lại năm 1984, Hãng Chrysler đang trên bờ vực phá sản đã tung ra loại xe tải nhỏ và tạo ra được một đại dương xanh trong ngành sản xuất ô tô. Xe tải nhỏ đã phá vỡ ranh giới giữa ô tô và xe tải, tạo ra một loại phương tiện hoàn toàn mới. Loại xe này nhỏ hơn xe tải thông thường và rộng hơn xe ô tô nên nó chính là chiếc xe các gia đình cần để chở cả nhà cùng với các con vật nuôi và những đồ đạc cần thiết. Xe tải nhỏ cũng dễ lái hơn các loại xe tải lớn.

Được chế tạo trên khung gầm xe Chrysler K, chiếc xe tải nhỏ dễ lái như một xe ô tô con nhưng lại có khoảng không bên trong rộng hơn và có thể để vừa trong ga ra của các gia đình. Tuy nhiên, Chrysler không phải là nhà sản xuất đầu tiên nghĩ đến loại xe này. Ford và GM đã thiết kế xe tải nhỏ từ nhiều năm trước, nhưng họ lo ngại rằng mẫu xe này sẽ ảnh hưởng đến những chiếc xe vừa chở khách vừa chở hàng của chính họ. Vì thế, họ đã chuyển cơ hội vàng này sang tay Chrysler. Trong năm đầu tiên, xe tải nhỏ trở thành sản phẩm bán chạy nhất của Chrysler, giúp công ty này lấy lại vị thế của một trong ba nhà sản xuất lớn nhất trong ngành công nghiệp ô tô. Trong vòng 3 năm, Chrysler thu được 1,5 tỷ đô la chỉ riêng từ việc bán xe tải nhỏ.11

Thành công của việc tung ra loại xe này đã châm ngòi cho sự bùng nổ loại xe thể thao đa dụng (SUV) vào những năm 1990, mở rộng đại dương xanh mà Chrysler đã tạo ra. Được chế tạo trên khung

gầm xe tải, SUV tiếp tục tạo đà cho việc sản xuất xe tải hữu dụng. Ban đầu được thiết kế để đi trên đường không bằng phẳng và những đường ray tàu kéo, SUV được các gia đình trẻ sử dụng nhiều vì dễ lái, khả năng chuyên chở lớn, thuận tiện và an toàn. Cho đến năm 1998, tổng doanh thu của các loại xe tải hạng nhẹ mới (xe tải nhỏ, SUV và xe tải không mui) đã lên tới 7,5 tỷ đô la, gần bằng với doanh số bán các loại xe ô tô mới (8,2 tỷ đô la).12

GM và Chrysler đã là những nhà sản xuất đã có tên tuổi khi họ tạo ra đại dương xanh. Tuy nhiên, phần lớn những đại dương xanh được tìm ra không phải bởi sự đổi mới công nghệ. Mặc dù ẩn sâu bên dưới vẫn có yếu tố công nghệ, như ngành đóng hộp thịt ở Mỹ xuất hiện một phần nhờ dây chuyền sản xuất mới của Ford.13 Sự hấp dẫn của ngành chế tạo ô tô tiếp tục tăng rồi giảm rồi lại tăng, do ảnh hưởng của những bước đi chiến lược đại dương xanh. Sự tăng trưởng có lợi nhuận của các công ty trong ngành cũng đi theo xu hướng như vậy. Như thế, lợi nhuận và sự tăng trưởng của các công ty có liên hệ mật thiết với việc họ có thể hay không thể tạo ra những đại dương xanh.

Hầu như tất cả những công ty này đều được nhớ đến bởi những đại dương xanh mà họ đã tạo ra trong từng giai đoạn thời gian. Chẳng hạn như Ford, công ty này đã có lúc gặp khó khăn nhưng tên tuổi và thương hiệu của hãng vẫn đứng vững, phần lớn là nhờ loại xe Model T mà hãng đã tung ra thị trường.

Ngành công nghiệp máy tính

Bây giờ hãy chuyển sang ngành công nghiệp máy tính, một ngành cung cấp các sản phẩm quan trọng cho tất cả các văn phòng làm việc trên khắp thế giới. Ngành công nghiệp máy tính ở Mỹ manh nha xuất hiện từ năm 1890, khi Herm Hollerith phát minh ra loại máy điện toán dùng thẻ đục lỗ để rút ngắn quá trình ghi và phân tích dữ liệu trong điều tra dân số ở Mỹ. Máy tính của Hollerith đã giúp hoàn thành việc tính toán sớm hơn 5 năm so với kiểu thống kê trước đó.

Chẳng bao lâu sau đó, Hollerith rời văn phòng điều tra dân số để thành lập Công ty máy điện toán (TMC), công ty này bán những chiếc máy điện toán cho các cơ quan chính phủ ở Mỹ và các nước khác. Vào thời điểm đó, máy điện toán của Hollerith chưa tìm được thị trường trong các doanh nghiệp, khi mà việc xử lý dữ liệu ở đây được thực hiện bằng bút chì và sổ sách, một cách làm hồi đó được xem là dễ dàng, ít tốn kém và chính xác. Mặc dù máy điện toán của Hollerith xử lý nhanh và chính xác, nhưng nó vẫn rất đắt

tiền và khó sử dụng, thêm vào đó lại cần có sự bảo dưỡng thường xuyên. Phải đối mặt với cạnh tranh sau khi hết thời hạn bảo hộ sáng chế và gặp rắc rối do chính phủ Mỹ đã từ chối mua sản phẩm của TMC do mức giá quá cao, Hollerith đã bán công ty, để rồi sau đó TMC được sáp nhập với hai công ty khác để hình thành Tập đoàn CTR vào năm 1911.

Máy điện toán

Năm 1914, việc kinh doanh máy điện toán của CTR còn ở quy mô nhỏ và không có lợi nhuận. Nhằm nỗ lực chuyển biến công ty, CTR kêu gọi sự trợ giúp của Thomas Watson, từng là nhà điều hành của Công ty National Cash Register. Watson nhận thấy rằng vẫn còn nhiều nhu cầu chưa được khai thác, chẳng hạn như sử dụng máy điện toán để đổi mới hoạt động quản lý tồn kho hoặc hoạt động kế toán. Ông cũng nhận thấy rằng sản phẩm công nghệ mới này quá đắt tiền và phức tạp đối với những doanh nghiệp khi mà họ cảm thấy vẫn có thể làm tốt việc quản lý theo phương pháp thủ công - bút chì và sổ sách.

Với một bước đi chiến lược dẫn đến việc hình thành ngành công nghiệp máy tính, Watson đã kết hợp thế mạnh của những máy điện toán với sự thuận tiện và chi phí thấp của bút chì và sổ sách. Dưới sự chỉ đạo của Watson, những chiếc máy điện toán của CTR được đơn giản hóa và chia thành các mô-đun. Công ty cũng bắt đầu đưa ra dịch vụ bảo trì tại chỗ và đào tạo người sử dụng. Khách hàng có được những chiếc máy tốc độ nhanh và hiệu quả mà không cần phải thuê chuyên gia tới đào tạo nhân viên hoặc kĩ thuật viên để sửa chữa máy khi hỏng hóc.

Tiếp đó, Watson đưa thêm hình thức cho thuê máy điện toán - sáng kiến này giúp tạo nên một mô hình định giá mới cho việc kinh doanh máy điện toán. Một mặt, nó cho phép các doanh nghiệp tránh phải đầu tư nhiều vốn mà lại có thể linh hoạt trong việc nâng cấp khi các loại máy điện toán cần phải cải tiến. Mặc khác, việc cho thuê giúp CTR có nguồn doanh thu định kỳ đều đặn, đồng thời ngăn chặn được việc khách hàng mua máy đã sử dụng từ những doanh nghiệp khác.

Trong vòng sáu năm, doanh thu của công ty này đã tăng hơn gấp ba lần.14 Cho đến giữa những năm 1920, CTR đã nắm giữ 85% thị phần máy điện toán ở Mỹ. Năm 1924, để thể hiện sự có mặt trên toàn cầu của công ty, Watson đổi tên CTR thành International Business Machines Corp. (IBM). Đại dương xanh cho việc kinh doanh máy điện toán bắt đầu mở ra.

Máy tính điện tử

Năm 1952, Remington Rand bán UNIVAC - chiếc máy tính điện tử thương mại đầu tiên trên thế giới cho văn phòng điều tra dân số. Tuy nhiên, trong năm đó chỉ có ba chiếc UNIVAC được bán trên thị trường. Đại dương xanh vẫn chưa ở trong tầm tay cho đến khi nhà điều hành của IBM, con trai của Watson, Thomas Watson Jr. thấy vẫn còn có nhu cầu chưa được khai thác trong thị trường tưởng chừng như nhỏ bé và thiếu màu mỡ này. Watson con nhận thấy vai trò của máy tính điện tử trong việc kinh doanh và đã xúc tiến đẩy nhanh việc đáp ứng nhu cầu này.

Năm 1953, IBM đưa ra loại máy IBM 650, một chiếc máy tính cỡ trung bình cho doanh nghiệp. Nhận thấy rằng nếu các doanh nghiệp sử dụng máy tính điện tử, họ sẽ không cần một chiếc máy phức tạp và sẽ chỉ mua với giá tiền tương ứng với những tính năng họ cần, IBM đã sản xuất loại máy IBM 650 đơn giản hơn và có cấu hình thấp hơn chiếc UNIVAC. IBM ấn định giá bán chỉ ở mức 200 ngàn đô la, trong khi UNIVAC được bán với giá 1 triệu đô la. Kết quả là, đến cuối những năm 1950, IBM đã chiếm được 85% thị phần trên thị trường máy tính cho doanh nghiệp. Từ năm 1952 đến năm 1959 doanh thu tăng gần gấp ba, từ 412 triệu đô la lên 1,16 tỷ đô la.15

IBM mở rộng đại dương xanh thêm nữa vào năm 1964, với việc đưa ra loại máy System/360, dòng máy tính lớn đầu tiên sử dụng phần mềm, thiết bị ngoại vi và các gói dịch vụ có thể hoán đổi. Đó là một bước đi táo bạo với điểm xuất phát là máy tính lớn, nguyên khối. Sau đó, vào năm 1969, IBM đã thay đổi phương thức bán máy tính. Thay vì chào bán phần cứng, dịch vụ và phần mềm chung, IBM tách riêng từng yếu tố và bán riêng rẽ. Việc tách riêng này hình thành nên ngành dịch vụ và phần mềm trị giá hàng tỷ đô la. Ngày nay, IBM là công ty cung cấp dịch vụ máy tính lớn nhất thế giới, đồng thời cũng là nhà sản xuất máy tính lớn nhất thế giới.

Máy tính cá nhân

Ngành công nghiệp máy tính tiếp tục quá trình phát triển trong những thập kỷ 60 và 70 của thế kỷ XX. IBM, Digital Equipment Corporation (DEC), Sperry và những công ty khác mới nhảy vào ngành máy tính đã mở rộng hoạt động ra toàn cầu và đổi mới cũng như mở rộng dòng sản phẩm để mở thêm thị trường thiết bị ngoại vi và dịch vụ. Do đó, vào năm 1978, khi các nhà sản xuất máy tính lớn dự định sản xuất những chiếc máy to và mạnh hơn

cho thị trường doanh nghiệp thì Apple Computer đã tạo ra một khoảng thị trường hoàn toàn mới với loại máy Apple II dùng cho gia đình.

Tuy nhiên, trái ngược với những suy nghĩ kiểu truyền thống, Apple không phải là loại máy tính cá nhân đầu tiên trên thị trường. Trước đó hai năm, Micro Instrumental and Telemetry Systems (MITS) đã giới thiệu máy Altair 8800. Máy Altar 8800 được tung ra thị trường với kỳ vọng khá cao vào những người đam mê máy tính. Tạp chí Business Week nhanh chóng gọi MITS là "IBM trong lĩnh vực máy tính gia đình".

Mặc dù vậy, MITS vẫn chưa tạo ra được một đại dương xanh. Tại sao lại như vậy? Loại máy này không có màn hình, không có bộ nhớ cố định, chỉ có bộ nhớ tạm thời 256 bit, không có phần mềm và bàn phím. Để nhập dữ liệu, người sử dụng phải dùng đến các núm chuyển đổi ở mặt trước của máy, kết quả chương trình được hiển thị bằng đèn nhấp nháy ở phía trước. Chẳng có gì ngạc nhiên khi loại máy tính gia đình khó sử dụng này không kiếm được thị trường tiêu thụ. Hy vọng bán sản phẩm này nhỏ đến mức trong cùng năm đó ông Ken Olsen, Chủ tịch của Digital Equipment đã nói một câu nổi tiếng "Mọi người chẳng có lý do gì để mua một chiếc máy tính cho gia đình họ".

Hai năm sau đó, Apple II đã khiến Alsen phải nghĩ lại về câu nói đó khi họ tạo ra một đại dương xanh trong lĩnh vực máy tính gia đình. Dựa trên công nghệ hiện có, Apple II đưa ra một giải pháp mới bằng một mẫu thiết kế có vỏ nhựa, bao gồm cả bàn phím và nguồn điện. Đây là loại máy tính rất dễ sử dụng. Apple II được bán kèm với phần mềm từ những phần mềm trò chơi cho đến các chương trình hỗ trợ doanh nghiệp như phần mềm xử lý văn bản Apple Writer, bảng tính VisiCalc, khiến máy tính trở nên thiết thực hơn với người mua.

Apple đã làm thay đổi cách suy nghĩ của mọi người về máy tính. Máy tính không còn là sản phẩm dành riêng cho những "chuyên gia tin học", cũng như sản phẩm Model T trước đó, máy tính đã trở thành sản phẩm cần thiết trong các hộ gia đình ở Mỹ. Chỉ hai năm sau khi Apple II ra đời, doanh số của Apple đã lên tới hơn 200 nghìn máy mỗi năm, Apple được đứng trong danh sách 500 công ty hàng đầu do tạp chí Fortune bình chọn khi mới thành lập được 3 năm, một thành công chưa từng có.16 Năm 1980, khoảng 20 công ty trong ngành bán ra được 724 nghìn máy tính cá nhân, thu lại hơn 1,8 tỷ đô la.17 Năm sau đó, 20 công ty khác bước vào thị trường, và doanh số tăng gấp đôi, lên tới 1,4 triệu máy tính, mang

lại khoảng 3 tỷ đô la.18

IBM chờ vài năm đầu để nghiên cứu về thị trường và công nghệ rồi mới đưa ra kế hoạch tung sản phẩm máy tính cho các gia đình vào thị trường. Năm 1982, IBM mở rộng đáng kể đại dương xanh trong lĩnh vực máy tính gia đình qua việc đưa ra một cấu trúc mở, cho phép các đối tác liên quan có thể viết phần mềm và phát triển các thiết bị ngoại vi. Nhờ việc tạo ra hệ điều hành chuẩn hóa để từ đó những người bên ngoài có thể tạo ra phần mềm và thiết bị ngoại vi tương thích, IBM đã duy trì chi phí và giá ở mức thấp trong khi vẫn mang đến cho khách hàng nhiều giá trị sử dụng hơn. Quy mô và phạm vi của công ty cho phép họ định giá máy tính cá nhân ở mức hợp lý với đa số người mua.19 Trong năm đầu tiên, IBM đã bán ra 200 nghìn máy tính cá nhân, gần bằng với kế hoạch 5 năm của họ. Đến năm 1983, khách hàng đã mua 1,3 tỷ máy tính cá nhân của IBM.20

Máy chủ Compaq PC

Các tập đoàn ở Mỹ mua và lắp đặt máy tính cho cả tổ chức của họ ngày càng có nhu cầu kết nối những chiếc máy với nhau để thực hiện các nhiệm vụ đơn giản nhưng cần thiết như chia sẻ các tệp tin và máy in. Ngành công nghiệp máy tính cho doanh nghiệp đã xuất hiện với máy IBM 650, sau đó HP, DEC và Sequent nhảy vào thị trường này, họ chào bán những hệ thống máy cao cấp cho doanh nghiệp để thực hiện những nhiệm vụ quan trọng trong tập đoàn, cùng với hệ điều hành và ứng dụng phần mềm. Nhưng các loại máy này quá đắt và việc thực hiện kể cả những ứng dụng đơn giản cũng tương đối khó khăn. Điều này đặc biệt đúng đối với các công ty vừa và nhỏ cần chia sẻ máy in và dữ liệu, nhưng không muốn đầu tư nhiều vào những cấu hình máy tính phức tạp.

Năm 1992, Compaq đã thay đổi tất cả bằng cách hình thành đại dương xanh trong ngành máy chủ với việc tung ra sản phẩm ProSignia, một loại máy chủ khá đơn giản và tối ưu đối với hầu hết những chức năng phổ biến nhất trong việc chia sẻ tệp tin và máy in. Máy chủ sử dụng hệ điều hành từ SCO UNIX cho đến OS/3 và DOS, khác với những chức năng cơ bản. Loại máy chủ mới có khả năng và tốc độ chia sẻ máy in và các tệp tin dữ liệu gấp hai lần so với máy tính mini và được bán với giá chỉ bằng 1/3. Đối với Compaq, những loại máy được đơn giản hóa này đã làm giảm đáng kể chi phí sản xuất. Với việc tung ra sản phẩm ProSignia và liên tục đưa ra những sản phẩm mới trong ngành máy chủ, doanh số bán máy tính của Compaq không chỉ tăng lên mà ngành công nghiệp máy chủ cũng tăng trưởng tới mức 3,8 tỷ đô la trong vòng

chưa đầy 4 năm.21

Máy tính Dell

Vào giữa những năm 1990, tập đoàn máy tính Dell đã tạo ra một đại dương xanh khác trong ngành công nghiệp máy tính. Thông thường, các nhà sản xuất máy tính cạnh tranh bằng cách đưa ra thị trường những chiếc máy tính có khả năng xử lý nhanh hơn với nhiều tính năng và phần mềm hơn. Tuy nhiên, Dell lại làm khác với cách thông thường trong ngành bằng việc thay đổi thói quen mua hàng và nhận hàng của người mua. Với cách bán hàng trực tiếp cho khách hàng, Dell có thể bán máy tính với giá rẻ hơn 40% so với các đại lý của IBM mà vẫn có lãi.

Việc bán hàng trực tiếp còn hấp dẫn khách hàng hơn do Dell có thể giao hàng trong thời gian nhanh chưa từng có. Chẳng hạn, thời gian từ khi đặt hàng tới khi giao hàng tại Dell là 4 ngày, trong khi thời gian giao hàng trung bình của các đối thủ là hơn 10 tuần. Thêm vào đó, thông qua hệ thống đặt hàng qua điện thoại và qua mạng của Dell, các khách hàng có thể lựa chọn cấu hình máy tính theo ý thích của mình. Trong khi đó, mô hình lắp đặt theo đơn hàng cho phép Dell giảm đáng kể chi phí tồn kho.

Ngày nay, Dell là công ty dẫn đầu thị trường xét về doanh số bán máy tính cá nhân, với doanh số tăng nhanh từ 5,3 tỷ đô la năm 1995 tới 35,5 tỷ đô la năm 2003. Thị phần ở Mỹ của công ty này tăng từ 2% lên tới hơn 30% trong cùng thời kỳ.22

Giống với ngành công nghiệp ô tô, các đại dương xanh trong ngành công nghiệp máy tính không được tạo ra đơn thuần nhờ đổi mới công nghệ mà còn bởi sự kết nối công nghệ với các yếu tố mà người mua đánh giá cao. Như trong trường hợp IBM 650 và máy chủ Compaq PC, đổi mới giá trị được thực hiện dựa trên việc đơn giản hóa công nghệ. Chúng ta cũng thấy cả những đối thủ lớn trong ngành như CTR, IBM, Compaq lẫn những đối thủ mới tham gia như Apple và Dell đều có thể tạo ra được những đại dương xanh. Mỗi đại dương xanh lại góp phần củng cố cho danh tiếng của công ty và mang lại sự tăng trưởng có lợi nhuận không chỉ cho công ty tạo ra nó mà còn cho toàn ngành.

Ngành kinh doanh rạp chiếu phim

Bây giờ hãy chuyển sang ngành kinh doanh các rạp chiếu phim, một hình thức giải trí giúp chúng ta thư giãn vào những ngày nghỉ cuối tuần hoặc sau giờ làm việc. Những rạp chiếu phim ở Mỹ

xuất hiện từ năm 1893, khi Thomas Edison phát minh ra máy hoạt ảnh, một chiếc thùng gỗ trong đó có đèn chiếu qua một cuộn phim. Người xem thấy được các hình ảnh chuyển động qua một lỗ nhỏ và buổi diễn được gọi là "phim chiếu qua lỗ nhỏ".

Hai năm sau đó, các nhân viên của Edison đã phát triển một loại máy hoạt ảnh (kinetoscope) cho những hình ảnh chuyển động trên màn hình. Tuy nhiên, máy hoạt ảnh không phát triển theo hướng kinh doanh được. Những đoạn chiếu dài khoảng vài phút chỉ được giới thiệu giữa những buổi biểu diễn tạp kĩ và ở rạp hát, nhằm làm tăng giá trị của buổi diễn nghệ thuật xem trực tiếp chứ chưa thể tạo thành một hình thức giải trí riêng biệt. Công nghệ cũng đã phát triển, sẵn sàng cho việc phát triển ngành điện ảnh, nhưng ý tưởng hình thành một đại dương xanh vẫn chưa xuất hiện.

Rạp 5 xu "Nickelodeons"

Harry Davis đã thay đổi tất cả những điều đó bằng việc mở ra một nickelodeon (tiền thân của rạp chiếu phim) đầu tiên ở Pittsburgh, bang Pennsylvania vào năm 1905. "Nickelodeons" là tiền thân của các rạp chiếu phim sau này và cũng giúp mở ra một đại dương xanh vô cùng lớn. Hãy xem xét sự khác biệt. Mặc dù vào đầu thế kỷ XX, hầu hết những người Mỹ thuộc tầng lớp lao động, nhưng các rạp chiếu cho đến thời kỳ đó vẫn tập trung vào cung cấp các hình thức giải trí sống (xem trực tiếp) cho người dân với giá cao như hát, opera, chương trình tạp kĩ…

Với mức thu nhập trung bình của các gia đình chỉ khoảng 12 đô la mỗi tuần, các hình thức giải trí này không mấy thích hợp vì quá tốn kém. Giá vé bình quân cho một buổi xem opera là 2 đô la, xem tạp kĩ là 50 xen. Đối với đại đa số người dân, việc đến rạp hát là một việc quá nghiêm túc. Do dân trí thấp nên giới công nhân lao động không mấy cảm thấy thích thú với rạp hát và opera. Việc đi xem ở rạp cũng không thuận tiện. Các buổi chiếu chỉ được tổ chức vài lần mỗi tuần và hầu hết các rạp hát đều tập trung ở những khu vực giàu có trong thành phố, phần lớn những người dân thường khó tới đó được. Khi nghĩ tới việc giải trí, hầu hết những người dân Mỹ đều cảm thấy mơ hồ.

Trái lại, giá vé vào cửa "Nickelodeons" của David chỉ có 5 xen (còn gọi là 1 nickel), đúng như cái tên của rạp. Davis giữ giá vé ở mức 5 xen bằng cách thu hẹp địa điểm chiếu ở mức vừa đủ cho màn hình và các dãy ghế và tìm vị trí ở những nơi giá thuê rẻ, gần nơi ở của tầng lớp lao động. Tiếp đó, ông tập trung vào số lượng và sự thuận

tiện, ông mở cửa rạp vào 8 giờ sáng và chiếu liên tục đến nửa đêm. Việc xem ở rạp "Nickelodeons" rất thú vị, ở đó có những bộ phim hài phù hợp với hầu hết mọi giới bất kể học vấn, ngôn ngữ hay độ tuổi nào.

Những người thuộc tầng lớp lao động đổ xô tới các "Nickelodeons" và rạp đã phục vụ khoảng 7.000 khách hàng mỗi ngày. Trong năm 1907, báo Saturday Evening Post đã đưa tin cho biết số người đến xem tại "Nickelodeons" đã vượt qua con số 2 triệu.23 Chẳng bao lâu sau,"Nickelodeons" đã bùng nổ trên khắp đất nước. Cho đến năm 1914, nước Mỹ đã có 18.000 rạp "Nickelodeons", với 7 triệu lượt người đến xem mỗi ngày.24 Đại dương xanh đã phát triển thành một ngành trị giá nửa tỷ đô la.

Rạp chiếu sang trọng (Palace Theaters)

Khi đại dương xanh từ các "Nickelodeon" phát triển lên đến đỉnh điểm, năm 1914, Samuel "Roxy" Rothapfel đã có kế hoạch đưa những bộ phim đến với tầng lớp trung lưu và thượng lưu bằng cách mở rạp chiếu phim sang trọng đầu tiên ở thành phố New York. Cho đến thời điểm đó, Rothapfel đã sở hữu nhiều "Nickelodeons" ở Mỹ và được biết đến nhiều nhất với việc cứu các rạp hát đang trong tình trạng khó khăn. Không giống với "Nickelodeons" dành cho tầng lớp thấp, các rạp hát sang trọng của Rothapfel là một nơi khác hẳn, với những chùm đèn sang trọng, hành lang sáng bóng và cửa ra vào lớn. Với thảm nhung, những ghế ngồi bọc vải nhung lông và các bộ phim dài hơn, các rạp hát này khiến việc đi xem ở rạp trở nên đáng giá hơn so với đi xem hát hay xem opera, hơn nữa giá vé được bán với mức có thể chấp nhận được.

Những rạp chiếu sang trọng là một thành công về mặt thương mại. Từ năm 1914 đến năm 1922, 4.000 rạp chiếu phim sang trọng mới được xây dựng ở Mỹ. Việc đi xem phim trở thành một thú giải trí quan trọng đối với những người Mỹ ở mọi tầng lớp. Như Roxy đã nói "Mang lại cho mọi người cái mà họ muốn là một sai lầm cơ bản. Người ta thường không biết họ muốn gì... Hãy cung cấp cho họ những thứ tốt hơn". Rạp chiếu phim sang trọng đã kết hợp một cách hiệu quả cảnh quan của một rạp hát opera với việc chiếu những bộ phim, từ đó mở ra một đại dương xanh mới trong ngành điện ảnh và thu hút một số lượng lớn những khán giả điện ảnh: những người thuộc tầng lớp thượng lưu và trung lưu.25

Khi mức sống ngày càng tăng và khi người Mỹ tìm ra những vùng

ngoại ô để hiện thực hóa ước mơ một ngôi nhà với hàng rào bao quanh, có gà để nấu cho bữa ăn, có ô tô trong ga ra thì việc tiếp tục phát triển các rạp chiếu phim sang trọng bắt đầu thất bại trong những năm cuối những năm 1940. Vùng ngoại ô, không giống với những thành phố lớn hay các vùng thủ đô, không phải là nơi thích hợp cho những rạp chiếu phim sang trọng với diện tích lớn và nội thất đắt tiền. Kết quả của sự phát triển trong cạnh tranh là sự xuất hiện của những rạp chiếu phim nhỏ tại các vùng ngoại ô, chiếu mỗi tuần một bộ phim. Mặc dù các rạp chiếu phim nhỏ áp dụng chiến lược "dẫn đầu về chi phí" khác với rạp chiếu phim sang trọng, họ vẫn thất bại trong việc thu hút khách hàng. Những rạp chiếu này không mang lại cảm giác đặc biệt của một buổi tối đi chơi và thành công của những rạp chiếu đó phụ thuộc duy nhất vào chất lượng bộ phim được chiếu. Nếu một bộ phim không hay, khách hàng sẽ chẳng có lý do gì tới rạp và người chủ rạp sẽ không thu được tiền bán vé. Khi ngành này ngày càng ở trong tình trạng hết thời, thì sự tăng trưởng có lợi nhuận sẽ giảm sút.

Cụm rạp chiếu phim (multiplex)

Một lần nữa, ngành này lại tiếp tục tăng trưởng có lợi nhuận nhờ việc tạo ra một đại dương xanh. Trong năm 1963, Stan Durwood đã thực hiện một bước đi chiến lược làm biến chuyển toàn ngành. Cha của Durwood đã mở rạp chiếu phim đầu tiên của dòng họ mình ở thành phố Kansas vào những năm 1920 và Stan Durwood đã làm hồi sinh ngành kinh doanh này bằng việc hình thành cụm rạp đầu tiên ở trung tâm mua sắm thành phố Kansas.

Cụm rạp chiếu phim này ngay lập tức đã thu hút được sự chú ý. Một mặt, ở đó có lượng phim phong phú giúp người xem có nhiều sự lựa chọn hơn. Mặt khác, với những rạp chiếu có diện tích khác nhau trong cùng một địa điểm, người chủ rạp có thể điều chỉnh để đáp ứng những yêu cầu khác nhau của từng bộ phim, do đó phân tán rủi ro và giữ chi phí ở mức thấp. Kết quả là công ty của Durwood, American Multi-Cinema (AMC) đã phát triển từ một rạp hát ở thị trấn nhỏ thành một công ty giải trí lớn thứ hai trên toàn nước Mỹ.

Tổ hợp rạp (megaplex)

Việc tung ra cụm rạp chiếu phim đã hình thành một đại dương xanh mang lại sự tăng trưởng có lợi nhuận trong ngành, nhưng cho đến những năm 1980, sự lan rộng của băng video, truyền hình vệ tinh và truyền hình cáp đã làm giảm sự chú ý của công chúng đối với những rạp chiếu phim. Vấn đề càng khó khăn hơn

khi ông chủ các rạp đã chia rạp thành những phòng chiếu nhỏ hơn để có thể chiếu được nhiều phim hơn nhằm nỗ lực dành thị phần lớn hơn trong thị trường đang thu hẹp của ngành. Một cách vô thức, họ đã làm mất đi thế mạnh riêng biệt của các rạp chiếu phim, đó là màn ảnh rộng. Những bộ phim ăn khách chỉ sau một tuần được chiếu ở rạp đã xuất hiện trên truyền hình cáp và các cuốn video, nên khách hàng ngày càng ít chịu bỏ khoản tiền lớn hơn để đến rạp xem phim với màn hình chỉ rộng hơn một chút so với ở nhà. Việc kinh doanh ở các rạp chiếu phim ngày càng giảm sút nhanh chóng.

Năm 1995, AMC một lần nữa vực dậy ngành này nhờ việc đưa ra tổ hợp 24 rạp đầu tiên ở Mỹ. Không giống với sự thiếu trang hoàng của cụm rạp, tổ hợp rạp có những hàng ghế như ở sân vận động (để người xem không gặp cản trở về tầm nhìn) cùng với những chiếc ghế êm ái, chiếu nhiều bộ phim hơn với hình ảnh và âm thanh sắc nét. Dù phải đầu tư cho những cải tiến này, chi phí hoạt động ở những tổ hợp rạp vẫn thấp hơn các cụm rạp multiplex. Đó là vì tổ hợp rạp thường thuê địa điểm ở ngoại vi thành phố, nơi có giá đất rẻ hơn. Độ rộng của rạp cũng khiến việc mua đất trở nên kinh tế hơn. Với 24 màn hình chiếu tất cả các phim có trên thị trường, rạp kiểu này trở nên rất thu hút khách.

Trong những năm cuối thập kỷ 90 của thế kỷ XX, doanh thu trung bình từ mỗi khách hàng tại tổ hợp rạp của AMC cao hơn 8,8% so với các cụm rạp chiếu phim. Khoảng cách từ nhà tới các rạp chiếu phim - bán kính khu vực để người xem có thể đến các rạp chiếu phim đã tăng từ 2 dặm vào giữa những năm 1990 lên đến 5 dặm đối với tổ hợp rạp của AMC.26 Từ năm 1995 đến 2001, tổng số lượt xem phim tăng từ 1,26 tỷ lên 1,49 tỷ. Các tổ hợp rạp chỉ chiếm 15% số lượng màn ảnh nhưng chiếm tới 38% doanh thu.

Thành công của đại dương xanh do AMC tạo ra đã khiến những đối thủ khác trong ngành bắt chước. Quá nhiều tổ hợp rạp được xây chỉ trong thời gian ngắn và đến năm 2000, nhiều tổ hợp rạp trong số đó phải đóng cửa do suy thoái kinh tế. Một lần nữa ngành này lại cần đến một đại dương xanh mới.

Đó chỉ là một phác họa của ngành điện ảnh ở Mỹ, các lĩnh vực khác cũng theo mô hình tương tự. Đó không phải là một ngành có sự hấp dẫn mãi mãi. Cũng không có công ty nào liên tục giữ được vị trí xuất sắc mãi mãi. Việc hình thành những đại dương xanh là một yếu tố chính đưa các công ty đến với sự tăng trưởng có lợi nhuận. Ở đây các đại dương xanh được tạo ra bởi những tên tuổi

lớn trong ngành như AMC. Lịch sử đã cho thấy AMC tạo ra một đại dương xanh trong ngành điện ảnh Mỹ trước hết nhờ các cụm rạp và sau đó là tổ hợp rạp, hai lần thiết lập lại hướng phát triển của toàn ngành và hai lần đưa lợi nhuận và sự tăng trưởng tăng lên một mức cao hơn. Ở tâm điểm của những đại dương xanh này không phải là đổi mới công nghệ mà là đổi mới giá trị.

Khi đánh giá những phác thảo về ba ngành này, chúng ta nhận thấy rằng một công ty có thể có được sự tăng trưởng có lợi nhuận ổn định hay không còn phụ thuộc chủ yếu vào việc nó có thường xuyên giữ được vị trí hàng đầu trong vòng quay liên tiếp của sự hình thành đại dương xanh hay không. Hiếm có công ty nào duy trì được hoạt động kinh doanh hoàn hảo trong thời gian dài. Đến nay, không công ty nào có thể dẫn đầu chặng đường đưa tới đại dương xanh liên tục trong thời gian dài. Tuy nhiên, các công ty có tên tuổi thường là những công ty có khả năng tái khẳng định mình nhờ việc tạo ra khoảng thị trường mới. Với ý nghĩa này, không có công ty nào vĩnh viễn giữ được hoạt động hoàn hảo, nhưng các công ty có thể hy vọng duy trì hoạt động hoàn hảo, xuất sắc bằng cách theo đuổi những chiến lược tốt. Mô hình hình thành đại dương xanh mà các ngành đại diện nói trên cũng nhất quán với những gì chúng ta thấy ở các ngành khác trong nghiên cứu này.

Phụ lục B

Đổi mới giá trị: Quan điểm tái cấu trúc chiến lược

Về cơ bản, có hai quan điểm về mối liên hệ giữa cấu trúc ngành công nghiệp với những hành vi chiến lược của những công ty trong ngành công nghiệp đó.

Quan điểm chiến lược theo cơ cấu bắt nguồn từ lý thuyết cơ cấu ngành1 (industrial organization-IO). Mô hình phân tích cơ cấu ngành chỉ ra một phương trình cơ cấu-hoạt động-kết quả mà trong đó đề cập mối tương quan nhân quả từ cấu trúc thị trường tới việc thực hiện và kết quả. Cấu trúc thị trường, dựa trên những điều kiện cung và cầu nhất định, sẽ định hình các hoạt động của người bán và người mua, và do đó sẽ quyết định kết quả cuối cùng.2 Những yếu tố bên ngoài cấu trúc thị trường, như những thay đổi trong điều kiện kinh tế cơ bản hoặc các đột phá về công nghệ, sẽ tạo ra những thay đổi trên toàn hệ thống.3

Mặt khác, quan điểm tái cấu trúc chiến lược được xây dựng dựa trên lý thuyết về sự tăng trưởng nội sinh. Lý thuyết này dựa trên những quan sát ban đầu của Joseph A. Schumpeter rằng những nguồn lực làm thay đổi cấu trúc kinh tế và bối cảnh các ngành công nghiệp có thể xuất phát từ chính trong hệ thống kinh tế đó.4 Schumpeter chỉ ra rằng những đổi mới có thể xảy ra từ nội bộ một tổ chức và rằng cơ cấu và nguồn gốc chính của những đổi mới đó là các doanh nghiệp sáng tạo.5 Tuy nhiên, những đổi mới này (theo lý thuyết của Schumpeter) vẫn còn chưa được khám phá, bởi vì đó là sản phẩm của sự sáng tạo, khéo léo nội tại của các doanh nghiệp và không thể nào bắt chước hoặc tái tạo một cách hệ thống được.

Gần đây, lý thuyết tăng trưởng mới đã đi xa hơn lý thuyết nói trên

khi chỉ ra rằng sự đổi mới có thể tái tạo một các tự động và nội sinh khi chúng ta có thể hiểu được mô hình kết cấu đằng sau mỗi đổi mới.6 Về cơ bản, tiến bộ về lý thuyết này là ở chỗ nó đã phân biệt được giữa kết cấu của đổi mới - mô hình kiến thức và ý tưởng đằng sau nó - với doanh nghiệp đơn lẻ trong lý thuyết của Schumpeter và do đó mở ra lối thoát cho khả năng tái tạo sự đổi mới một cách hệ thống. Mặc dù vậy, chúng ta vẫn còn chưa hiểu đầy đủ về thực chất của những kết cấu và mô hình đó. Thiếu sự hiểu biết đó, kiến thức và ý tưởng sẽ không thể nào được áp dụng hiệu quả vào thực tế để tạo ra sự cải tiến, đổi mới và tăng trưởng ở mức độ từng doanh nghiệp.

Quan điểm tái cấu trúc chiến lược chứng tỏ tính đúng đắn của nó ở chính yếu điểm của lý thuyết tăng trưởng mới. Dựa trên lý thuyết tăng trưởng mới, quan điểm tái cấu trúc chỉ ra cách thức mà các kiến thức và ý tưởng được áp dụng trong quá trình sáng tạo để tạo ra sự tăng trưởng nội sinh cho một tổ chức. Cụ thể là nó chỉ ra rằng quá trình sáng tạo có thể xảy ra trong bất kỳ tổ chức nào, vào bất kỳ thời điểm nào bởi sự tái tạo hữu ý những dữ liệu hiện có và các yếu tố thị trường theo một cách hoàn toàn mới.

Hai quan điểm này - Cơ cấu và Tái cấu trúc - chứa đựng những chỉ báo đối với cách thức mà các công ty sẽ xây dựng và thực hiện chiến lược của mình.

Quan điểm chiến lược cơ cấu (hay quan điểm chiến lược dựa trên môi trường) thường dẫn đến lối tư duy chiến lược dựa trên cạnh tranh. Dựa trên cấu trúc thị trường như nó vốn thế, quan điểm này định hướng các công ty vào việc cố gắng phân nhỏ vị trí có thể phòng thủ hiện tại để chống lại cuộc cạnh tranh trong thị trường đang có. Để duy trì vị trí hiện tại trên thị trường, những người thực thi chiến lược tập trung vào xây dựng các lợi thế cạnh tranh, bằng cách đánh giá những gì các đối thủ cạnh tranh đang thực hiện và cố gắng đạt được những kết quả tốt hơn đối thủ trên phương diện đó. Ở đây, nắm được một thị phần lớn hơn trên thị trường sẽ được đánh giá là một trò chơi "năm ăn năm thua" mà trong đó chiến thắng của công ty này sẽ là thất bại của công ty khác. Vì thế, cạnh tranh, ở vế Cung của phương trình, trở thành một biến số xác định chiến lược của công ty.

Lối tư duy chiến lược như vậy thường dẫn các công ty tới việc chia các ngành thành những ngành hấp dẫn và không hấp dẫn, dựa trên nhận định đó để quyết định là có nên gia nhập thị trường hoặc ngành đó hay không. Sau khi xác định được đặc tính của ngành, một công ty sẽ phải xác định vị trí lợi thế của họ về chi phí

hay khác biệt hóa phù hợp nhất với hệ thống và khả năng tổng thể của công ty họ để có thể tham gia vào cuộc cạnh tranh.

7 Ở đây, chi phí và giá trị được coi là thay thế cho nhau. Bởi vì tổng lợi nhuận của một ngành cũng còn do những yếu tố bên ngoài quyết định nên các công ty về cơ bản thường tìm cách cố gắng nắm bắt và tái phân phối lợi nhuận và của cải của họ, thay vì cố gắng tạo ra những của cải và nguồn lợi nhuận mới. Họ chỉ tập trung vào việc chia nhỏ đại dượng đỏ của thị trường hiện tại, nơi sự tăng trưởng ngày càng trở nên giới hạn và khó khăn hơn.

Tuy nhiên, những thử thách chiến lược của một công ty khi cạnh tranh trở nên quá gay gắt, dưới con mắt của những người theo lý thuyết Tái cấu trúc, lại hoàn toàn khác. Khi nhận ra rằng cấu trúc và ranh giới thị trường chỉ tồn tại trong nhận thức của người quản lý, những người theo lý thuyết này không để cho vấn đề cấu trúc thị trường giới hạn tư duy của họ. Đối với họ, luôn tồn tại ở đâu đó những "Cầu" bổ sung, mà đa phần là chúng ta chưa nắm bắt và đáp ứng được. Vấn đề nan giải là làm thế nào để tạo ra chúng. Điều này, lại đòi hỏi chúng ta phải chuyển sự chú ý của chúng ta từ cung sang cầu, từ tập trung vào cạnh tranh sang tập trung vào đổi mới giá trị - đó là tạo ra những giá trị mới, được đổi mới để khám phá và tận dụng những "nhu cầu" mới. Khi đã chuyển sang tiêu điểm này, các công ty có thể khám phá và hoàn thiện con đường mới bằng cách quan sát một cách hệ thống mọi biên giới đã từng được xác lập của cuộc cạnh tranh, sắp xếp lại các yếu tố hiện có ở những thị trường khác nhau để tái xây dựng chúng thành một khoảng trống thị trường mới, nơi nhưng cấp độ nhu cầu mới sẽ được tạo ra.8

Trong quan điểm này, không có một ngành nào tự thân nó là hấp dẫn hay không, bởi vì mức độ hấp dẫn của ngành có thể bị thay thế bằng những nỗ lực không ngừng của các công ty để tái cấu trúc lại ngành đó. Khi cấu trúc thị trường bị thay đổi trong quá trình tái cấu trúc này, những quy luật đúng nhất của trò chơi cũng được quy định lại. Sự cạnh tranh trong cuộc chơi cũ vì vậy trở nên vô hiệu. Bằng cách kích thích khía cạnh "cầu" trong nền kinh tế, chiến lược đổi mới giá trị sẽ làm mở rộng thị trường hiện tại và tạo ra thị trường mới. Những công ty nào đổi mới giá trị thì sẽ đạt được sự đột phá về mặt giá trị bằng cách tạo ra sự của cải và nguồn lợi nhuận mới, thay vì kiếm được của cải và thu lợi nhuận nhờ sự thất bại của các đối thủ cạnh tranh (như theo cách suy nghĩ truyền thống). Vì vậy, một chiến lược như vậy sẽ cho phép các công ty chiến thắng trong một trò chơi không theo kiểu "năm ăn năm thua", trong đó khả năng có lợi nhuận là rất cao.

Vậy thì, sự tái cấu trúc này, như chúng ta thấy trong trường hợp của Cirque du Soleil, khác gì so với "sự kết hợp" và "tái kết hợp" thường được mô tả trong các sách về đổi mới?9 Chẳng hạn, Schumpeter cũng nhìn nhận sự đổi mới như một cách "kết hợp mới của những phương tiện sản xuất".

Chúng tôi nhìn nhận từ trường hợp của Cirque du Soleil sự chú trọng vào khía cạnh "nhu cầu", trong khi sự tái kết hợp nói trên lại là sự tái kết hợp các công nghệ hiện có và những phương tiện sản xuất, có nghĩa là tập trung vào khía cạnh "cung ứng". Những thành tố cơ bản tạo nên sự tái cấu trúc là những yếu tố giá trị có thể thỏa mãn người mua và chúng nằm trong mọi biên giới ngành hiện tại. Chúng không phải là các công nghệ, hay các phương pháp sản xuất.

Khi tập trung vào khía cạnh cung ứng, sự tái kết hợp có xu hướng tìm kiếm một giải pháp sáng tạo và đổi mới đối với vấn đề hiện tại. Còn khi tập trung vào khía cạnh nhu cầu, sự tái cấu trúc phá vỡ những biên giới nhận thức bị áp đặt bởi các quy luật cạnh tranh cố hữu. Nó tập trung vào việc định nghĩa lại chính những vấn đề hiện tại. Ví dụ như, Cirque du Soleil, bằng cách tái kết hợp những kiến thức và công nghệ hiện tại về hành vi và nghệ thuật biểu diễn, đã không cố gắng mang lại một dịch vụ biểu diễn xiếc hay hơn. Thay vì thế, công ty này xây dựng lại những yếu tố giá trị của người mua để tạo ra một loại hình giải trí mới làm cho người xem cảm thấy vui vẻ và hồi hộp bằng khung cảnh và cách thức biểu diễn phức tạp, tinh tế và trí tuệ của rạp biểu diễn. Định nghĩa lại một vấn đề nào đó thường dẫn tới sự thay đổi của toàn bộ hệ thống và do đó dẫn tới một sự chuyển đổi về chiến lược. Trong khi đó, việc tái kết hợp cuối cùng có thể kết thúc với một giải pháp mới cho những hoạt động phụ, giúp củng cố một vị trí chiến lược hiện tại.

Tái cấu trúc định hình lại biên giới và cấu trúc của một ngành, đồng thời tạo ra một đại dương xanh của thị trường mới. Trong khi đó, tái kết hợp có xu hướng tối đa hóa các khả năng công nghệ để khám phá ra những giải pháp đổi mới.

Phụ lục C

Mô hình biến động thị trường của những đổi mới giá trị

Mô hình biến động thị trường của những đổi mới giá trị có hình dáng hoàn toàn trái ngược với mô hình phổ biến của đổi mới công nghệ. Mô hình đổi mới công nghệ về cơ bản tập trung vào giá cao, khả năng tiếp cận bị giới hạn và lúc đầu thì chú trọng vào việc xác lập giá cao để hớt lợi nhuận có được từ việc đổi mới đó, chỉ sau này mới hạ giá và chi phí để duy trì thị phần và làm nản lòng những đối thủ bắt chước.

Tuy nhiên, trong một thế giới của những hàng hóa không có đối thủ và không thể loại trừ như những kiến thức và ý tưởng -với đầy tiềm năng mở rộng, học hỏi và thu lợi nhiều, tầm quan trọng của số lượng, giá cả và chi phí sẽ tăng lên theo một cách thức chưa từng có.1 Trong điều kiện như vậy, các công ty có thể có lợi nhuận nhờ thu hút được đám đông người mua mục tiêu ngay từ đầu và mở rộng quy mô của thị trường bằng cách mang lại cho người mua những giá trị mới và nổi trội ở một mức giá hoàn toàn chấp nhận được đối với họ.

Như ta thấy trong Hình C-1, đổi mới giá trị làm tăng tính hấp dẫn của một hàng hóa, chuyển cầu hàng hóa từ D1 sang D2. Giá hàng hóa được xác lập một cách chiến lược, như trong ví dụ của đồng hồ Swatch, giá sẽ chuyển từ P1 sang P2 để thu hút đám đông người mua trong thị trường mới mở rộng. Điều này làm tăng số lượng bán được từ Q1 sang Q2 và xây dựng cho công ty một vị trí nhãn hiệu vững chắc cho giá trị mới đó.

Hình C-1

Mô hình biến động thị trường của Đổi mới giá trị

Đường cong Chi phí

Trung bình dài hạn

Cầu

Số lượng

Tuy nhiên, công ty sẽ phải chú ý tới vấn đề chi phí để đồng thời có thể làm giảm đường cong chi phí trung bình dài hạn từ LRAC1 sang LRAC2, nhằm mở rộng khả năng thu được lợi nhuận và làm nản lòng những đối thủ bắt chước. Nhờ đó, người mua nhận được sự gia tăng lớn về giá trị, làm thặng dư tiêu dùng tăng từ abX sang eYf. Công ty cũng đạt được sự gia tăng lớn về lợi nhuận và tăng trưởng, do đó lợi nhuận tăng từ abcd sang efgh.

Kết quả của giá trị mới mà công ty mang lại cho người mua trên thị trường là sự xác lập nhãn hiệu nhanh chóng cho công ty. Điều này, cùng với việc đồng thời hạ thấp chi phí, đã góp phần vô hiệu hóa cạnh tranh và làm cho các đối thủ cạnh tranh khó theo kịp, đồng thời, lợi thế cạnh tranh nhờ quy mô, đường cong học hỏi và lợi nhuận tăng liên tục cũng phát huy tác dụng. Kết quả tiếp theo sẽ là sự nổi lên của một mô hình thị trường đôi bên cùng có lợi, trong đó các công ty dành được vị trí thống trị, còn người mua cũng trở thành người chiến thắng nhờ có được giá trị mới, thỏa mãn nhu cầu.

Nếu xét theo cách tư duy truyền thống, những công ty nào có vị trí độc quyền thường phải chịu hai vấn đề thất thoát về lợi ích xã hội. Thứ nhất, để tối đa hóa lợi nhuận, họ sẽ phải xác lập giá hàng hóa cao. Điều này sẽ ngăn cản không cho những khách hàng nào muốn mua nhưng lại không đủ tiền để mua gia nhập thị trường. Thứ hai, do thiếu sự cạnh tranh, các công ty này không chú trọng tới tính hiệu quả và vấn đề cắt giảm chi phí, do đó họ sẽ sử dụng nhiều nguồn lực khan hiếm hơn. Như hình C-2 chỉ ra, dưới quan điểm độc quyền hiện tại, giá sẽ tăng từ P1 (trong điều kiện cạnh tranh hoàn hảo) sang P2 (độc quyền). Hậu quả là, cầu giảm từ Q1 xuống Q2. Ở mức cầu này, những công ty độc quyền sẽ tăng lợi nhuận của họ thêm hình R, trái với tình huống cạnh tranh hoàn hảo.

Hình C-2

Từ cạnh tranh hoàn hảo tới độc quyền

Giá cao giả tạo áp đặt cho người tiêu dùng làm thặng dư tiêu dùng sẽ giảm từ C+R+D xuống còn C. Trong khi đó, khi ở vị trí độc quyền, các

công ty cũng gây ra thất thoát xã hội ở D bằng cách tiêu dùng thêm cả những nguồn lực của xã hội. Như vậy, lợi nhuận độc quyền đạt được, chính là lấy từ chi tiêu của người tiêu dùng và xã hội.

Trong khi đó, chiến lược đại dương xanh lại phát huy tác dụng, trái với kiểu xác lập giá hớt váng phổ biến đối với các công ty độc quyền truyền thống. Tiêu điểm của chiến lược này không phải ở chỗ giới hạn cung hàng hóa và xác lập giá cao, mà tập trung vào việc tạo ra một đường cầu mới, tăng lên thông qua một sự đổi mới đột phá trong giá trị mang lại cho người mua ở một mức giá có thể chấp nhận được. Điều này tạo ra một động lực mạnh mẽ không chỉ để ngay từ đầu, công ty cắt giảm chi phí tới mức thấp nhất có thể, mà còn để luôn duy trì cách thức kinh doanh như vậy sao cho các đối thủ bắt chước phải nản lòng. Cứ như vậy, người mua cũng có lợi và xã hội cũng thu lợi nhờ tính hiệu quả của sản phẩm được nâng lên. Điều này tạo ra một thị trường trong đó đôi bên cùng có lợi: Đột phá về giá trị đạt được nhằm phục vụ cho người mua, cho công ty tạo ra giá trị đổi mới đó và cho cả xã hội.

Phụ lục D

Một số tham luận tại tọa đàm "Chiến lược đại dương xanh" - Chiến lược cạnh tranh mới

(Tổ chức tại TP. HCM Tháng 4, 2007)

CẠNH TRANH, THỊ TRƯỜNG VÀ CHIẾN LƯỢC ĐẠI DƯƠNG XANH

Mr. Huỳnh Bửu Sơn

Giám Đốc Đối Ngoại Pepsi Co.

Chuyên gia kinh tế.

Trước hết, đây là một quyển sách đáng đọc, cho nhà nghiên cứu kinh tế vi mô, cho các giáo sư và sinh viên ngành quản trị kinh doanh, và cho những doanh nhân muốn thành công trên thương trường. Thương trường ở đây là một thương trường toàn cầu hoá trong một thế giới đang đi trên một tiến trình không thể đảo ngược của hội nhập. Thế giới hội nhập là một thế giới cạnh tranh. Các bức tường bị hạ xuống, các loại rào chắn bị dở bỏ. Trên một sân chơi "đang được làm phẳng" - nói theo thuật ngữ của Thomas Friedman, các nguồn lực của thế giới đang tranh nhau để được sử dụng theo cách tốt nhất, cách tốt nhất nghĩa là phải trả chi phí thấp hơn nhưng có sản phẩm tốt hơn. Đó chính là ý nghĩa tích cực của một môi trường cạnh tranh tự do trên một sân chơi ngang bằng. Nhưng làm thế nào để có được chi phí thấp hơn trong khi vẫn giữ được sản phẩm tốt hơn và thị phần lớn hơn? Để tồn tại, các doanh nghiệp phải xây dựng cho mình chiến lược kinh doanh riêng, nhưng Kim và Mauborgne đã chỉ ra rằng hầu hết các doanh nghiệp đều có xu hướng đi theo một con đường mòn cạnh

tranh với những tiêu chuẩn giá trị giống nhau để rồi cuối cùng, cuộc chiến dành khách hàng, dành thị phần trở thành một cuộc chiến mất còn về giá. Cuộc cạnh tranh quyết liệt trên một con đường hẹp sẽ chỉ dẫn đến một mức lợi nhuận biên tế ngày càng thấp và ngày càng đẩy các doanh nghiệp yếu sức ra vùng biên để rồi cuối cùng rời khỏi cuộc chơi. Kim và Mauborgne gọi phương thức cạnh tranh truyền thống đó là chiến lược đại dương đỏ và đề xuất cho các nhà doanh nghiệp một hướng đi mới: thoát ra khỏi đại dương đỏ bằng cách tạo cho mình một khoảng trống thị trường không có cạnh tranh, hay nói cho đúng hơn không thể cạnh tranh, do đó, việc cạnh tranh trở nên không còn quan trọng nữa.

Ở đây, tôi muốn lưu ý rằng thật ra Kim và Mauborgne không bảo rằng cạnh tranh sẽ không còn cần thiết nữa. Chúng ta đều biết rằng, không có cạnh tranh, thị trường sẽ chết và chúng ta có cơ sở để tin rằng vị giáo sư khả kính giảng dạy môn Chiến lược và quản trị quốc tế và cô nghiên cứu sinh xuất sắc của bộ môn này tại INSEAD hoàn toàn không có ý muốn huỷ diệt thị trường. Họ chỉ muốn đưa ra một lý thuyết kèm theo những công cụ phân tích cho một chiến lược kinh doanh hữu hiệu nhằm giúp các doanh nghiệp có một vị trí tốt hơn và hiệu quả hơn trong một thị trường cạnh tranh quyết liệt của đại dương đỏ, giúp họ làm chủ được sự cạnh tranh bằng một chiến lược kinh doanh độc đáo và riêng biệt, giúp họ có được những sản phẩm và dịch vụ mới, phù hợp với các yêu cầu mới được tạo ra - hay mới khám phá – của khách hàng mà trước đây chưa ai thấy. Chiến lược kinh doanh mới này sẽ giúp các doanh nghiệp vượt qua được cạnh tranh và làm cho cạnh tranh không còn hệ trọng đối với họ, ít nhất là trong giai đoạn doanh nghiệpï đã hình thành đại dương xanh cho sản phẩm và dịch vụ của mìnhï. Điểm đặc sắc của quyển sách là Kim và Mauborgne đã đưa ra những công cụ phân tích mới mẻ, độc đáo và khoa học nhờ đó, doanh nghiệp có thể xây dựng cho mình một hướng đi riêng biệt thích hợp, một mình tiến về đại dương xanh.

Kim và Mauborgne xác định: Chiến lược đại dương xanh có nghĩa là nuôi dưỡng, phát triển nhu cầu và đột phá nhờ cạnh tranh. Nuôi dưỡng và phát triển nhu cầu khách hàng chính là điểm nổi bật của chiến lược. Các sản phẩm và dịch vụ được xây dựng không theo cách truyền thống nữa, theo kiểu bắt chước cách làm của các doanh nghiệp khác trong cùng ngành và cố gắng gọi là làm tốt hơn (thực chất không có gì tốt hơn, chỉ có giá cả là thấp hơn và lợi nhuận thấp hơn). Doanh nghiệp phải tự mình tìm hiểu thị trường để tự mình thấy được những tiêu chuẩn giá trị mới và dựa vào những công cụ phân tích theo mô hình chiến lược đại dương xanh

của Kim và Mauborgne để tạo ra những chuỗi giá trị mới khác biệt, làm cho sản phẩm và dịch vụ đáp ứng nhiều hơn và tốt hơn các nhu cầu đang và sẽ hình thành của khách hàng, loại bỏ những yếu tố không cần thiết nhằm giảm chi phí, nhờ đó có thể bán với giá cao hơn(lợi nhuận nhiều hơn) trong khi thị phần vẫn phát triển (được khách hàng ưa thích hơn). Kim và Mauborgne phê phán chiến lược cạnh tranh kiểu cũ mà họ gọi là chiến lược đại dương đỏ vốn đầy rủi ro và mang tính chất huỷ diệt doanh nghiệp đồng thời chứng minh rằng, chiến lược đại dương xanh là phương thức duy nhất hiện nay có thể giúp doanh nghiệp trụ vững trên thị trường bằng cách tối đa hoá cơ hội và tối thiểu hoá rủi ro. Thế mạnh đặc biệt của thế giới kinh doanh theo Kim và Mauborgne chính là khả năng tạo ra những thị trường mới không bị giành giật. Hai đồng tác giả, bằng phương pháp thống kê, đã minh chứng một cách đầy thuyết phục sự kém hiệu quả của chiến lược cạnh tranh kiểu cũ và tính ưu việt của chiến lược đại dương xanh qua so sánh dưới đây:

Các doanh nghiệp đi theo truyền thống kinh doanh cũ với 86% nỗ lực kinh doanh nhằm mở rộng thị trường đang tồn tại chiếm đến 62% doanh thu nhưng chỉ đạt được 39% lợi nhuận.

Các doanh nghiệp hướng tới việc tạo ra những đại dương xanh chỉ dành 14% nỗ lực hoạt đông kinh doanh hướng đến đại dương xanh với doanh thu chiếm 38% nhưng lợi nhuận đạt được lại lên đến 61%. Điều này khẳng định hiệu quả của chiến lược.

Các tác giả cũng phân tích rằng “chính những hành động chiến lược, chứ không phải công ty hay ngành, mới là nơi phù hợp để giải thích sự hình thành của đại dương xanh và duy trì được kết quả hoạt động tốt.” Các doanh nghiệp thành công chính là những doanh nghiệp biết “… mở ra và nắm bắt những khoảng trống thị trường mới với một sự thay đổi đột biến của cầu “. Còn sự thay đổi đột biến của cầu lại chính là kết quả của chiến lược “ đổi mới giá trị “, tạo nên chuỗi giá trị mới cho các sản phẩm và dịch vụ truyền thống. Kim và Mauborgne cho rằng “đổi mới giá trị “, chính là nền tảng của chiến lược đại dương xanh. Họ khẳng định rằng, chiến lược đại dương xanh sẽ “tạo ra một thị trường mới không bị giành giật và việc cạnh tranh không cần thiết “bằng cách “ thu hút một nhóm khách hàng hoàn toàn mới “ hưởng ứng các sản phẩm và dịch vụ mới của doanh nghiệp do được thoả mãn cao hơn các nhu cầu của họ, đôi khi do chính doanh nghiệp phát hiện ra.

Như vậy, Kim và Mauborgne không chống lại thị trường, không chống lại cạnh tranh. Họ chỉ đưa ra một phương pháp giúp doanh

nghiệp cạnh tranh tốt hơn. Hai tác giả đã đưa ra một lời khuyên rất chiến lược và rất sâu sắc: "cách duy nhất để loại đối thủ cạnh tranh là ngưng tìm cách đánh bại họ".

Nói theo thuật ngữ của Kim và Mauborgne, cạnh tranh tốt hơn cũng có nghĩa là có hoạt động kinh doanh hoàn hảo hơn. Trong phần cuối của quyển sách, họ đã khẳng định sau khi đã nghiên cứu nhiều trường hợp doanh nghiệp điển hình: " Đến nay không có công ty nào có thể dẫn đầu chặng đường đưa tới đại dương xanh liên tục trong thời gian dài ". Điều này có nghĩa là đại dương xanh hoàn toàn không có nghĩa là không còn cạnh tranh. Một cách hiểu nào đó cho thấy đại dương xanh là những điểm loé sáng nảy sinh từ đại dương đỏù. Sau một thời gian, chúng có thể hoá đỏ để rồi lại xuất hiện thêm nhiều đại dương xanh mới. Cạnh tranh vẫn là bản chất của thị trường và là động lực của tiến bộ. Sự xuất hiện của đại dương xanh không có nghĩa là cạnh tranh đã bị vô hiệu hoá. Sự xuất hiện của đại dương xanh chỉ có nghĩa là cạnh tranh đã được nâng lên một tầm cao mới và trong bất cứ thời kỳ nào của thị trường, vẫn có những doanh nghiệp, bằng khả năng tư duy sáng tạo của mình, có thể đưa doanh nghiệp vượt lên ngọn sóng của cạnh tranh và trở thành những doanh nghiệp hoàn hảo trong một thời gian, và thụ hưởng thành quả đó trước khi có một doanh nghiệp khác xuất hiện và làm tốt hơn, hoàn hảo hơn.

Quyển sách "Chiến lược đại dương xanh "nên là quyển cẩm nang gối đầu giường cho các doanh nhân muốn thành đạt. Điều mà tôi tâm đắc trong quyển sách là tính sáng tạo và đổi mới mà các tác giả muốn nhắn gởi đến các doanh nhân. Họ cho rằng "Nếu lịch sử là cơ sở để dự báo tương lai thì câu trả lời là sẽ có nhiều ngành kinh doanh mới." Nhiều ngành kinh doanh mới, nhiều sản phẩm dịch vụ mới với chất lượng tốt hơn và giá cả phù hợp, thoả mãn tối ưu nhu cầu và thị hiếu đa dạng và thay đổi của khách hàng chính là mục tiêu tối hậu của thị trường. Để kết thúc, cho phép tôi, một lần nữa, mượn lời của tác giả W.Chan Kim và Renée Muborgne nói về đại dương xanh: "Đại dương xanh được hình thành nhờ việc giảm chi phí đồng thời tăng giá trị cho người mua.Vấn đề đổi mới giá trị dựa trên quan điểm cho rằng những ranh giới thị trường và cấu trúc ngành không được định sẵn mà người tham gia ngành có thể xác lập lại thông qua hành vi và niềm tin của họ ".

HÃY "BƠI CÀNG XA CÀNG TỐT"

Ghi theo lời Ông Lý Quí Trung

Hãy "bơi càng xa càng tốt" bằng cách liên tục cải tiến công nghệ và mở rộng, bành trướng quy mô hoạt động…

Lần đầu tiếp cận với tác phẩm Chiến Lược Đại Dương Xanh mà ông Nguyễn Trần Quang giới thiệu đó đang là best seller ở nước ngoài đã gây cho tôi một sự tò mò và hứng khởi. Càng đọc, tôi càng thích thú và càng thấy quen quen giống giống!

Nhìn chung, tác phẩm Chiến lược đại dương xanh chia ra làm hai phần. Phần một đề cập Chiến lược Đại dương xanh là gì, và tóm tắt, thống kê, nghiên cứu những trường hợp điển hình trên thế giới đã kinh doanh thành công. Phần hai phân tích các kỹ thuật, phương pháp, công cụ, cách triển khai… để bước vào đại dương xanh. Tôi đọc không chú ý lắm vì nhận thấy chính mình, với Công ty Phở 24, đã ở trên đại dương xanh rồi! Nội dung mà tôi quan tâm nằm ở phần cuối kết luận của tác phẩm, chỉ 3 đến 4 trang, đại ý: "khi vào đại dương xanh rồi thì làm cách nào để kéo dài tuổi thọ lâu?" Tôi muốn chia sẻ với Quý vị những điều tâm đắc sau:

Hai tác giả Kim va Renee đã cho người đọc lời khuyên "hãy bơi càng xa càng tốt", để phòng khi xuất hiện đối thủ cạnh tranh thì doanh nghiệp cũng đã bơi rất xa, đã tạo được vị thế riêng của mình. Để làm được điều này, bạn cần liên tục cải tiến công nghệ và tiếp tục mở rộng, bành trướng quy mô hoạt động. Đây cũng chính là điều tôi đang trăn trở và thực hiện.

Như Ông Huỳnh Bửu Sơn có nhận định: "Phở 24 hoàn toàn không thấy hài lòng với hiện tại mà luôn nghĩ đến những gì cải tiến "chất" của mình", tôi cũng muốn chia sẻ với Quý vị, Phở 24 đã được xem là sạch trong tất cả các khâu: tự sản xuất bánh phở, nguồn rau sạch (có thể thấy rau hơi xìu vì không dung hóa chất), khâu làm việc với các nhà cung cấp thực phẩm danh tiếng như Vissan, áp dụng khoa học kỹ thuật… chúng tôi vẫn đang hằng ngày tìm cách cải tiến chất lượng phục vụ và liên tục nhân rộng. Dự kiến năm 2008 – 2009 sẽ bùng nổ triển khai mô hình Phở 24 ra nước ngoài. Thị trường nước ngoài được xác định chính là "đại dương xanh" của Phở 24. Nước ngoài có phở nhưng chưa có những thương hiệu thật sự tên tuổi như McDonald hay KFC. Phở 24 mục tiêu sẽ làm được điều đó!

Tuy nhiên, tôi có vài điểm không nhất trí với hai tác giả. Tôi cho rằng đợi khi bơi ra xa rồi mới bắt đầu cải tiến công nghệ thì đã quá muộn. Ngay khi vào Đại dương xanh, chúng ta nên tự trang bị cho mình "vũ khí" ứng phó với mọi tình huống cạnh tranh. Hãy sẵn sàng như bạn đang bước vào "đại dương đỏ", đừng nghĩ mình là người đi đầu rồi sinh ra chủ quan, ỷ lại.

Vấn đề cuối cùng tôi muốn chia sẻ, tại sao các doanh nghiệp nên bước vào đại dương xanh? Ngoài những lợi ích cụ thể được đề ra trong tác phẩm, một lợi ích quan trọng chúng ta sẽ đạt được đó là thương hiệu. Xây dựng thương hiệu, là người đi lối riêng hay đi tiên phong, bạn đều nên thu hút sự quan tâm của media và dư luận. Bởi vì chính quảng bá là tác nhân trực tiếp sản sinh ra thương hiệu, khác với quảng cáo chỉ bảo vệ và duy trì thương hiệu mà thôi. Vào Đại Dương Xanh thì mới quảng bá thương hiệu được.

CHIẾN LƯỢC ĐẠI ĐƯƠNG XANH - CHIẾN LƯỢC MANG LẠI GIÁ TRỊ GIA TĂNG LỚN NHẤT

CHO KHÁCH HÀNG

Th.sĩ Đỗ Thành Năm

Chủ tịch – Giám đốc công ty tư vấn và hỗ trợ chiến lược Win-Win

Giá trị gia tăng là phần chênh lệch giữa cái người tiêu dùng nhận được và chi phí họ bỏ ra, nó thể hiện: gia tăng về giá trị sử dụng, gia tăng về giá trị tâm lý, gia tăng về việc tiết kiệm thời gian và giảm thiểu không gian… Vậy, làm thế nào để mang lại giá trị gia tăng lớn nhất cho khách hàng?
Để trả lời cho câu hỏi này, tôi xin bắt đầu bằng một góc nhìn từ chính bản thân: "Thương trường là chiến trường, thương nhân là chiến hữu, nhân viên là vũ khí, khách hàng là chiến lợi phẩm".

Trong bối cảnh nền kinh tế toàn cầu, Việt Nam đang vươn mình ra thế giới, thị trường cho các doanh nghiệp Việt Nam triển vọng ngày càng mở rộng nhưng đồng thời cũng bị thu hẹp và rút ngắn lại. Cạnh tranh mỗi ngày một khốc liệt hơn: các công ty hàng đầu thế giới đến Việt Nam với lợi thế về vốn, công nghệ, phương pháp quản lý đã buộc một phần lớn các doanh nghiệp Việt Nam chúng ta phải chọn chiến lược "được quyền thua" ngay trên sân nhà để tồn tại. Sự khốc liệt đó, mạnh được, yếu thua cho chúng ta thấy thương trường là chiến trường. Nhưng với cách nghĩ: cạnh tranh là tìm mọi cách để hạ bệ lẫn nhau bằng mọi thủ đoạn sẽ đưa đến một sự thất bại cho cả hai. Anh chiến thắng tôi để rồi anh được gì khi khách hàng không chấp nhận sản phẩm của anh? Như vậy cạnh tranh không phải là các doanh nghiệp chà đạp lẫn nhau mà làm sao để mang lại giá trị gia tăng lớn nhất cho thị trường và khách hàng. Từ góc độ này, ngay cả những doanh nghiệp cạnh tranh lẫn nhau vẫn không được xem là kẻ thù mà là chiến hữu của nhau. Suy nghĩ như vậy mới có thể giúp doanh nghiệp chúng ta tập trung sức lực vào việc nghĩ ra những phương pháp mang lại giá trị gia tăng lớn nhất cho khách hàng của mình.

Thương trường là chiến trường. Cạnh tranh giữa các doanh nghiệp thường thể hiện ở sản phẩm, công nghệ, phương thức quản lý… Mọi thứ đó đều do con người tạo nên. Như vậy, thực chất của cạnh tranh

là cạnh tranh về con người. Doanh nghiệp nào nắm được tri thức kỹ thuật, biết sáng tạo, doanh nghiệp đó sẽ mang lại giá trị gia tăng lớn nhất cho thị trường và khách hàng, thiết lập tiêu chuẩn cạnh tranh. Như vậy, chính đội ngũ nhân sự trong doanh nghiệp là vũ khí lợi hại nhất quyết định kết quả của cuộc chiến khốc liệt này.

Ra chiến trường, biết chọn những vũ khí lợi hại nhất cho mình, doanh nghiệp sẽ chiến thắng. Chiến thắng là chiến thắng cái gì? Phải chăng là lợi nhuận? Sự đóng góp cho xã hội và đất nước? Hình ảnh tốt đẹp doanh nghiệp và bản thân?… Những thứ này từ đâu mà ra? Câu trả lời: từ khách hàng. Vậy, chính khách hàng là chiến lợi phẩm mà doanh nghiệp thu được trên cuộc chiến khốc liệt này.

Hành động đúng thì trước nhất cần suy nghĩ đúng. Theo cá nhân tôi, chúng ta cần phải thấm nhuần: thương trường là chiến trường, thương nhân là chiến hữu, nhân viên là vũ khí, khách hàng là chiến lợi phẩm. Suy nghĩ như vậy mới có thể giúp chúng ta đem lại giá trị gia tăng lớn nhất cho thị trường và khách hàng – chiến lược đại dương xanh.

Quay lại câu hỏi ban đầu: chúng ta phải làm sao để mang lại giá trị gia tăng lớn nhất cho khách hàng?

Trong kinh doanh, vốn liếng không phải là quan trọng, kinh nghiệm cũng không phải nốt. Hai thứ đó chúng ta có thể có không sớm thì muộn. Điều quan trọng là những ý tưởng sáng tạo. Sáng tạo mới giúp doanh nghiệp mang đến giá trị gia tăng lớn nhất cho thị trường và khách hàng. Bên cạnh đó, doanh nghiệp phải có tầm nhìn sâu sắc, dự đoán đúng được tương lai, nghĩa là phải nhận định khuynh hướng thị trường sẽ đi về đâu, và sẽ chuyển hướng như thế nào dưới tác động của một vài tình huống có thể xảy ra trong tương lai, và rồi từ đó định hướng công ty bạn dựa vào những tiên đoán tốt nhất mà bạn có được. Kết hợp với yếu tố tầm nhìn, doanh nghiệp phải đứng trên mảnh đất của khách hàng, đứng trong tim, trong tâm trí của khách hàng mà đồng điệu với họ để sáng tạo, để cùng khách hàng chia sẻ sự thành công một cách chân tình.

Những ngày mới thành lập Microsoft, Bill Gates đã theo đuổi viễn cảnh "Trên bàn mỗi nhà một máy tính". Giờ đây nhìn lại sự phổ biến của máy tính cá nhân, từ công sở đến gia đình, Bill Gates đã cho chúng ta thấy: có được tầm nhìn xa mới đem lại nhiều mối lợi.

Bill Gates đề ra mục tiêu đạt được tầm nhìn bằng cách chuyển đổi Microsoft thành nhân vật chính trong ngành công nghiệp máy tính, rồi tận dụng vai trò thống trị đó để tạo bệ phóng thúc đẩy sự phát triển vượt bậc cho những phần mềm ứng dụng. Gates đã nhận ra từ sớm

rằng, để tầm nhìn xa trông rộng của mình thành hiện thực, điều tối quan trọng là phải tạo ta chuẩn mực cho ngành công nghiệp. Ông cũng biết rằng, người nào có trước được tiêu chuẩn này, người đó sẽ có cơ hội rất lớn giành được thẩm quyền trong ngành công nghiệp máy tính.

Bill Gates thuộc thế hệ những nhà kinh doanh theo phong cách mới. Qua nhiều năm, ông liên tục chứng tỏ rằng mình đang nắm giữ vai trò gần như một nhà tiên tri của ngành công nghiệp máy tính. Nhờ sự am hiểu sâu sắc về công nghệ, cùng phương pháp tổng hợp dữ liệu độc đáo của mình, ông đã thủ đắc một khả năng đặc biệt trong việc xác định khuynh hướng trong tương lai và chỉ đạo chiến lược cho Microsoft. Điều mà công ty Microsoft làm được một cách xuất sắc là nhìn thấy được tiềm năng thương mại của các ý tưởng và đưa chúng ra thị trường.

Tương tự, nhà tỉ phú Wang Yung Chinh - người Đài Loan luôn bàn bạc với bạn bè, ông đã nhìn thấu chất dẻo rồi đây sẽ thay thế dần gỗ, tre, xi măng, sắt, thép và nó sẽ lên ngôi, mở ra một thời đại mới. Ông lao vào thực tiễn với quyết tâm biến ý đồ thành hiện thực.

Chất dẻo được sản xuất ra đã đáp ứng ngay nhu cầu của cuộc sống, nên chỉ sau một thời gian ngắn, số lượng sản xuất ra đã nâng lên 4 tấn/ngày. Vài năm sau, con số lên tới một triệu tấn/năm ở Đài Loan. Chúng được dùng sản xuất phần lớn các loại hàng hoá, từ đồ dùng trong nhà, sau phát triển đồ dùng công cộng, rồi đến các chi tiết của xe hơi, máy bay. Quy mô tiếp tục mở rộng thêm. Wang Yung Chinh vừa là một tổng giám đốc tài ba, vừa là một kỹ sư giỏi. Ông đưa ra một triết lý rằng: “Đã đi sau, lạc hậu rồi thì không thể bắt chước những người đã tiến xa. Chỉ có nhảy, nhảy vọt lên phía trước”.

Bằng nhạy cảm chính xác của mình, ông nhận thấy nhu cầu chất dẻo ở Mỹ sẽ rất lớn và ngành này sẽ rất phát triển. Năm 1977, không những ông đầu tư mạnh sang thị trường Mỹ mà còn mua lại một số nhà máy xí nghiệp chất dẻo của Mỹ.

Sang thập kỷ 80, các xí nghiệp của ông hoàng plastic Wang Yung Chinh đã có thêm nhiều mặt hàng mới. Đó là vải sợi hoá học, khoá kéo ni-lông, giày thể thao, vật liệu máy bay, đặc biệt là thảm trải sân vận động… Trước kia hàng xuất khẩu của ông trị giá 2 tỷ đô la, giờ đây năng lực sản xuất và số nhà máy của Wang Yung Chinh bằng một nửa tổng số 17 doanh nghiệp tương tự của Nhật. Cho nên đồng nghiệp gọi ông là “ông hoàng plastic”.

Hai ví dụ trên cho chúng ta thấy được sự kết hợp tuyệt đối giữ tầm

nhìn và sự sáng tạo – cách mang lại giá trị gia tăng lớn nhất cho khách hàng.

Trí tuệ con người được hình thành trong bão táp, sáng tạo của doanh nghiệp được hình thành từ sự học hỏi, khát vọng vươn lên không ngừng của tập thể cán bộ nhân viên trong doanh nghiệp đó. Có một con đường, một cách sống không ghê tởm mà vui sướng, đó là phải thắp sáng ngọn nến hy vọng trong bản thân mình, hãy tự mình là ngọn nến cháy sáng. Như vậy chúng ta sẽ có niềm vui trước sự thành công sáng tạo, sự kính trọng sâu sắc của xã hội – mở đầu cho một chiến lược đại dương xanh.

Chú thích

Chương 1

1. Những thảo luận về cách xác định ranh giới thị trường và thiết lập quy luật cạnh tranh của cuộc chơi, xem Harrison C. White (1981), Joseph Porac và José Antonio Rosa (1996).

2. Gary Hamel, C. K. Prahalad (1994) và James Moore (1996) nhận thấy rằng cạnh tranh ngày càng gay gắt và quá trình thương mại hóa hàng hóa ngày càng gia tăng, hai xu hướng này khiến việc hình thành thị trường trở nên quan trọng nếu các hãng muốn tăng trưởng.

3. Từ khi tác phẩm nền tảng của Michael Porter (1980, 1985) ra đời, cạnh tranh đã trở thành vấn đề trung tâm trong tư duy chiến lược. Tham khảo thêm cả Paul Auerbach (1988) và George S. Day et al. (1997).

4. Tham khảo Hamel và Prahalad (1994).

5. Xem "Hướng dẫn phân loại ngành công nghiệp tiêu chuẩn" Standard Industrial Classification Manual (1987) và "Hệ thống phân loại ngành công nghiệp Bắc Mỹ" North American Industry Classification System (1998).

6. Như trên.

7. Nội dung kinh điển về chiến lược quân sự và sự tập trung căn bản của nó đến cạnh tranh trên một phạm vi giới hạn, xem Carl von Clausewitz (1993).

8. Những trao đổi về nội dung này, xem Richard A. D'Aveni và Robert Gunther (1995).

9. Để có thêm thông tin về toàn cầu hóa và ảnh hưởng kinh tế của nó, xem Kenichi Ohmae (1990, 1995a, 1995b).

10. Cơ quan thống kê Liên hợp quốc UNSD (2002).

11. Xem Copernicus và "Thực tế thị trường" (2001).

12. Như trên.

13. Thomas J. Peters và Robert H. Waterman Jr. (1982), Jim Collins và Jerry Porras (1994).

14. Richard T. Pascale (1990).

15. Richard Foster và Sarah Kaplan (2001).

16. Peter Drucker (1985) quan sát và nhận thấy các công ty có xu hướng chạy đua với nhau bằng việc theo dõi những gì đối thủ cạnh tranh đang làm.

17. Kim and Mauborgne (1997a, 1997b, 1997c) lập luận rằng việc tập trung vào bắt chước đối thủ cạnh tranh và đánh bại họ sẽ dẫn tới cách tiếp cận thị trường theo lối mô phỏng chứ không sáng tạo, thường dẫn đến sức ép về giá. Họ lập luận rằng, thay cho việc đó, các công ty nên biến việc cạnh tranh trở nên không quan trọng nữa bằng cách đưa ra những bước đột phá về mặt giá trị cho người mua. Gary Hamel (1998) cho rằng thành công của cả những đối thủ mới lẫn những đối thủ hiện tại trong ngành chủ yếu xoay quanh khả năng tránh khỏi cạnh tranh và thiết lập lại mô hình hiện tại của ngành. Ông lập luận thêm (năm 2000) rằng cách thức có được thành công không phải là định vị để đối lập với đối thủ cạnh tranh mà phải đi bên cạnh họ.

18. Hình thành giá trị với ý nghĩa là một khái niệm của chiến lược sẽ quá rộng, bởi vì không có ranh giới nào xác định cách thức hình thành giá trị. Chẳng hạn, một công ty có thể tạo ra giá trị thông qua việc giảm chi phí xuống 2%. Mặc dù đây thực sự là việc tạo ra giá trị nhưng khó có thể được xem là đổi mới giá trị, điều cần thiết để mở ra khoảng thị trường mới. Mặc dù bạn có thể tạo ra giá trị, đơn giản bằng cách làm những việc giống đối thủ, theo cách thức đổi mới, nhưng bạn không thể tạo ra sự đổi mới giá trị nếu không biết dừng việc đi theo lối mòn, không làm những điều mới mẻ, hoặc không làm theo những hướng cũ theo một cách thức hoàn toàn mới. Nghiên cứu của chúng tôi chỉ ra rằng với mục tiêu chiến lược là tạo ra giá trị, các công ty có xu hướng tập trung vào việc cải tiến ngày càng tăng. Mặc dù việc tạo ra giá trị trên quy mô gia tăng dần sẽ mang lại một số giá trị, nhưng chưa đủ để khiến một công ty nổi bật hơn các công ty khác và có được kết quả kinh doanh tốt.

19. Xem tham khảo Gerard J. Tellis và Peter N. Golder (2002) có ví dụ về việc tiên phong trên thị trường, vượt ra bên ngoài những gì người mua sẵn sàng chấp nhận và thanh toán. Trong nghiên cứu kéo dài cả thập kỷ của mình, họ nhận thấy rằng chưa đến 10% những người đi tiên phong trên thị trường trở thành những người dành chiến thắng trong kinh doanh, trong khi có đến hơn 90% trong số họ trở thành những người thất bại.

20. Để biết thêm về những nghiên cứu trước đây về nội dung này, xem Charles W. L. Hill (1988), R. E. White (1986).

21. Những nội dung về sự cần thiết phải lựa chọn giữa khác biệt hóa và chi phí thấp, xem Porter (1980, 1985). Porter (1996) sử dụng đường giới hạn năng suất để minh họa sự đánh đổi giữa giá trị và chi phí.

22. Những nghiên cứu của chúng tôi cho thấy sự đổi mới giá trị là xác định lại vấn đề một ngành đang tập trung hơn là tìm ra những giải pháp cho các vấn đề hiện tại.

23. Để xem những thảo luận về chiến lược là gì, tham khảo Porter (1996). Ông lập luận rằng mặc dù chiến lược cần bao trùm toàn bộ hệ thống các hoạt động của một công ty, nhưng những cải tiến trong hoạt động có thể xảy ra ở cấp độ hệ thống phụ.

24. Như trên. Tuy nhiên, sự đổi mới xảy ra ở cấp độ hệ thống phụ, không phải là chiến lược.

25. Joe S. Bain là một nhà tiền bối của quan điểm chủ nghĩa cấu trúc. Xem Bain (1956, 1959).

26. Mặc dù trong những bối cảnh khác nhau, mạo hiểm bước vào lĩnh vực mới được xem là công việc đầy rủi ro. Chẳng hạn, Steven P. Schnaars (1994), nhận thấy rằng những người đi tiên phong trên thị trường chiếm một vị thế bất lợi so với những kẻ bắt chước. Chris Zook (2004) lập luận rằng việc đa dạng hóa ra bên ngoài ngành kinh doanh cốt lõi của một công ty là việc làm mạo hiểm và xác xuất thành công thấp.

27. Inga S. Baird và Howard Thomas (1990) cho rằng, bất kỳ quyết định chiến lược nào cũng liên quan đến rủi ro.

Chương 2

1. Sự lựa chọn thay thế (alternatives) có nghĩa rộng hơn hàng hóa thay thế (substitutes). Chẳng hạn nhà hàng là một lựa chọn thay

thế cho rạp chiếu phim. Cả hai địa điểm này đều cạnh tranh lẫn nhau để dành lấy những khách hàng tiềm năng là những người muốn thưởng thức một buổi tối ở bên ngoài, mặc dù chúng không là đối thủ cạnh tranh trực tiếp cũng như không phải hàng hóa thay thế của nhau. Có ba cấp phân chia những đối tượng không phải là khách hàng mà công ty có thể hướng tới. Để hiểu thêm về lựa chọn thay thế và đối tượng không phải là khách hàng, hãy xem Chương 3 và Chương 5 của cuốn sách này.

Chương 3

1. NetJets (2004).

2. J. Balmer (2001).

3. Có trên trang http://www.marquisjet.com/vs/vscomm.html.

4. Kris Herbst (2002).

5. Như trên.

Chương 4

1. Để có kiến thức tổng quan về hoạch định chiến lược, xem Henry Mintzberg (1994).

2. Xem xét sự khác biệt của những giác quan khác nhau: vị giác (1.000 bits/second); khứu giác (100.000); thính giác (100.000); xúc giác (1.000.000); thị giác (10.000.000). Nguồn: T. Norretranders (1998). Để xem những bài viết chi tiết hơn về sức mạnh của giao tiếp bằng thị giác, xem A. D. Baddely (1990), J. Larkin và H. Simon (1987), P. Lester (2000), và E. R.Tufte (1982).

3. Để có thêm thông tin về sức mạnh từ việc học từ kinh nghiệm, xem L. Borzak (1981) và D. A. Kolb (1983).

4. Nội dung về cách Bloomberg áp dụng một trong 6 con đường dẫn tới việc hình thành đại dương xanh để thoát khỏi cạnh tranh, xem trong Chương 7.

5. Về các nội dung liên quan đến những đối tượng không phải là khách hàng, xem Chương 5.

6. Nội dung chi tiết về khuôn khổ 6 đường lối, xem Chương 3.

7. Xem "Nhật báo Kinh tế Triều Tiên" Korea Economic Daily (2004).

Chương 5

1. Xem Ủy ban về sản xuất cho quốc phòng (1996), James Fallows (2002), và John Birkler et al. (2001).

2. Bộ Quốc phòng (1993).

3. Để biết thêm chi tiết về JSF, xem Bill Breen (2002), Fallows (2002), Liên đoàn các nhà khoa học nguyên tử (2001), David H. Freedman (2002), Nova (2003), và Không lực Hoa Kỳ (2002).

4. Với sự chậm trễ gần 10 năm từ khi thai nghén chiến lược JSF F-35 cho đến khi thực hiện vào năm 2010, chúng ta có thể lập luận rằng thành công của nó không chắc chắn. Do trong thời gian này có sự thay đổi về nhân sự trong quân đội và Bộ quốc phòng, một thách thức đặt ra là kìm lại đường giá trị của JSF. Điều quan trọng là không trượt chân vào "vòng xoáy" của cuộc thương lượng đằng sau hậu trường để sản xuất theo yêu cầu và cùng với đó là chi phí gia tăng và đường giá trị không rõ nét. Để tránh được điều này, Lầu Năm Góc cùng với Lockheed Martin sẽ phải đảm bảo rằng mỗi lực lượng quân sự cần gắn với một chiến lược được thỏa thuận trong sơ đồ chiến lược của JSF F-35. Cho đến nay, điều này có vẻ ổn thỏa.

Chương 6

1. Rohlfs (1974) là người đầu tiên xác định và bàn về vấn đề các yếu tố ngoại lai. Thông tin về một cuộc điều tra mới đây về vấn đề này, xem Katz and Shapiro (1994).

2. Xem Kenneth J. Arrow (1962) và Paul Romer (1990). Cần lưu ý rằng cả Arrow và Romer đều đã giới hạn thảo luận của họ về hàng hóa không cạnh tranh và không loại trừ đối với những đổi mới về công nghệ, như trong kinh tế học truyền thống. Khi khái niệm về đổi mới được xác định lại thành đổi mới giá trị, khái niệm có liên quan nhiều hơn tới cấp độ kinh tế vi mô, tầm quan trọng của khái niệm không cạnh tranh và không loại trừ càng lớn hơn. Đó là bởi vì sự đổi mới công nghệ thường có một yếu tố loại trừ lớn hơn do khả năng bảo hộ độc quyền.

3. Xem Ford Motor Company (1924), William J. Abernathy và Kenneth Wayne (1974).

Chương 7

1. Báo Bưu điện New York (New York Post) (1990).

2. Ứng dụng đầu tiên của thuật ngữ tipping points (Lãnh đạo theo trọng điểm) với ứng xử xã hội là trong nghiên cứu năm 1957 về sự chia tách chủng tộc của Morton Grodzins (1957) và được phát triển hoàn thiện hơn bởi nhà kinh tế Thomas Schelling (1978) của Trường Đại học Maryland. Gần đây nhất, cuốn sách của Malcom Gladwell, The Tipping Point (2000) đã phổ biến khái niệm này và đưa thuật ngữ này vào ngôn ngữ chung.

3. Xem Joseph Ledoux (1998) và J. S. Morris et al. (1998).

4. Xem Baddely (1990) và Kolb (1983).

5. Xem James Q. Wilson và George L. Kelling (1982) về những nội dung liên quan đến lý thuyết tấm kính vỡ.

Chương 8

1. Thibault và L. Walker (1975).

2. Những nhà nghiên cứu sau đó, như Tom R. Tyler và E. Allan Lind, đã giải thích sức mạnh của quá trình công bằng trong những nền văn hóa và bối cảnh xã hội khác nhau. Xem nghiên cứu và tổng quan về những công trình có liên quan của E. A. Lind và T. R. Tyler (1988).

3. Với các nội dung về hợp tác tự nguyện, xem C. O'Reilly và J. Chatman (1986), D. Katz (1964), và P. M. Blau (1964).

4. Xem các nội dung trong F. Herzberg (1966).

Phụ lục A

1. Những thảo luận về vấn đề "sự huỷ hoại mang tính sáng tạo" xem Joseph A. Schumpeter (1934; 1975).

2. "Thời báo New York" New York Times (1906).

3. Literary Digest (1899).

4. Bruce McCalley (2002).

5. William J. Abernathy và Kenneth Wayne (1974).

6. Antique Automobile Club of America (2002).

7. Alfred P. Sloan (1965): 150.

8. Mariana Mazzucato và Willi Semmler (1998).

9. Lawrence J. White (1971).

10. Tờ Nhà kinh tế học (Economist) (1981).

11. Sanghoon Ahn (2002).

12. Walter Adams và James W. Brock (2001), Bảng 5.1, Hình 5-1: trang 116-117.

13. Andrew Hargadon (2003): 43.

14. International Business Machines (2002).

15. Regis McKenna (1989): 24.

16. A+ Magazine (1987): 48-49; Fortune (1982).

17. Otto Friedrich (1983).

18. Như trên.

19. Một chiếc IBM được tính giá hơi cao hơn so với một chiếc Apple (1.565 đô la so với 1.200 đô la) nhưng lại có thêm màn hình, trong khi máy tính Apple không có màn hình đi kèm.

20. Lịch sử các dự án về điện toán (History of Computing Project) (truy cập ngày 28/6/2002).

21. "Thời báo Tài chính" Financial Times (1999).

22. Hoovers Online (truy cập ngày 14/3/2003).

23. Digital History (2004).

24. Screen Source (2002).

25. Điều thú vị là ở chỗ trong một bản điều tra năm 1924 hỏi những người đi xem phim là điều gì ở một rạp chiếu phim hấp dẫn họ nhất: 28% chọn khía cạnh âm nhạc, 19% chọn tác phong phục vụ của nhân viên, 19% chọn mức độ thoải mái và tiện nghi của nội thất và 15% chọn sự hấp dẫn của rạp chiếu; chỉ có 10% nhắc tới bản thân các bộ phim (R.Koszaski, 1990). 24% các chủ rạp chiếu bóng được hỏi vào năm 1922 nói rằng chất lượng bộ phim "chẳng tạo ra điểm gì khác biệt" cho thành công của rạp chiếu và họ nói, điều quan trọng là những chương trình và hệ

thống xung quanh phòng chiếu phim (R.Koszaski, 1990). Trong thực tế, những quảng cáo về điện ảnh và rạp chiếu phim dành sự ưu tiên cho âm nhạc biểu diễn cùng phim không kém gì cho bản thân bộ phim. Với việc áp dụng công nghệ âm thanh vào phim ảnh năm 1926, tầm quan trọng của nhạc sống tại rạp chiếu phim (bao gồm một ban nhạc hoặc dàn nhạc cùng các khoản chi phí đi kèm) đã giảm đáng kể. Các rạp chiếu sang trọng với những trang trí nội thất sang trọng, khung cảnh xa hoa và các dịch vụ tận tình như có nhân viên đậu xe hộ, v.v... đã nắm bắt được lợi thế của sự chuyển đổi này trong vòng 10 năm cho tới khi người Mỹ bắt đầu có xu hướng chuyển nhà về những khu vực ngoại ô thuận tiện cho xe hơi đi lại sau Chiến tranh Thế giới thứ Hai.

26. Screen Source (2002).

Phụ lục B

1. Trường phái cơ cấu kinh tế theo ngành bắt nguồn từ mô hình cơ cấu-thực hiện-kết quả của Joe S.Bain. Sử dụng một khuôn khổ nghiên cứu thực nghiệm giữa nhiều ngành, Bain tập trung chủ yếu vào phân tích tác động của cấu trúc ngành lên kết quả kinh doanh của ngành và các công ty. Để xem thêm về lý thuyết này, xin hãy xem tham khảo Bain (1956, 1959).

2. F.M.Scherer dựa trên lý thuyết của Bain và cố gắng tìm ra mối liên hệ nhân quả giữa "cấu trúc" và "kết quả" bằng cách sử dụng "thực hiện/hoạt động" như một biến số can thiệp. Để xem thêm về lý thuyết này, xin hãy xem tham khảo Chrerer (1970)

3. Như trên.

4. Xem Joseph A. Schumpeter (1975).

5. Như trên.

6. Về những trao đổi liên quan đến lý thuyết tăng trưởng mới và tăng trưởng nội sinh, xem Paul Romer (1990, 1994), G. M. Grossman và E. Helpman (1995).

7. Thảo luận chi tiết về chiến lược cạnh tranh, xem Porter (1980, 1985, 1996).

8. Xem Kim và Mauborgne (1997a, 1999a, 1999b).

9. Xem Joseph Schumpeter (1934) và Andrew Hargadon (2003).

Phụ lục C

1. Về những trao đổi liên quan đến tiềm năng tăng lợi nhuận, xem Paul Romer (1986) và W. B. Arthur (1996).

Giới thiệu về tác giả

W. Chan Kim là Giáo sư chủ nhiệm ngành Chiến lược và Quản lý Quốc tế tại Học viện Quản trị kinh doanh INSEAD. Trước khi tới làm việc tại INSEAD, ông là Giáo sư tại Trường Đại học Kinh doanh Michigan. Ông vừa là một thành viên trong Ban giám đốc vừa là một chuyên gia tư vấn cho các tập toàn đa quốc gia ở châu Âu, Mỹ và châu Á Thái Bình Dương. Ông đã xuất bản vô số bài báo về vấn đề chiến lược và quản lý các công ty đa quốc gia trên các báo như Tạp chí Chuyên ngành Quản lý, Tạp chí Khoa học Quản lý, Khoa học Tổ chức, Quản lý chiến lược, các Tạp chí Khoa học Hành chính, Tạp chí Nghiên cứu Kinh doanh Quốc tế, Tạp chí Kinh doanh Harvard, Thời báo Quản lý Sloan và vô số các tạp chí khác. Những bài báo trong Bộ sách Tổng hợp Nghiên cứu Kinh doanh Harvard luôn luôn là những bài báo được sử dụng nhiều nhất trên thế giới và đã bán hơn nửa triệu bản. Ông là một người đóng góp ý kiến thường xuyên cho Thời báo tài chính, Tạp chí phố Wall, Tạp chí phố Wall châu Âu, châu Á, Thời báo New York, báo South China Morning Post và các báo khác. Ông là thành viên của Diễn đàn kinh tế thế giới tại Davoss và một thành viên tư vấn cho Liên minh châu Âu. Ông đã từng giành giải Eldridge Haynes, do Học viện Kinh doanh Quốc tế và Quỹ Tưởng nhớ Eldridge Haynes dành cho nghiên cứu gốc xuất sắc nhất trong lĩnh vực kinh doanh quốc tế. Giáo sư Kim cũng là người sáng lập ra Diễn đàn Đổi mới giá trị (VIN) một cộng đồng ứng dụng các khái niệm Đổi mới giá trị và là thành viên quản lý của Nhóm Tư vấn Đổi mới giá trị (VAT) ở Singapore.

Renée Mauborgne là một Thành viên đặc biệt tại học viện QTKD INSEAD, đồng thời là Giáo sư về Chiến lược và Quản lý tại học viện này ở Fontainebleau, Pháp, cũng như là một thành viên của Diễn đàn Kinh tế Thế giới. Cô có vô số bài viết nghiên cứu về chiến lược và quản trị các công ty đa quốc gia, được xuất bản trên các báo như Tạp chí Chuyên ngành Quản lý, Tạp chí Khoa học Quản lý, Khoa học Tổ chức, Quản lý chiến lược, các Tạp chí Khoa học Hành

chính, Tạp chí Nghiên cứu Kinh doanh Quốc tế, Thời báo Kinh doanh Harvard, Thời báo Quản lý Sloan, và vô số các tạp chí khác. Những bài báo của cô trong Bộ sách Tổng hợp Nghiên cứu Kinh doanh Harvard luôn luôn là những bài báo được sử dụng nhiều nhất trên thế giới và đã bán hơn nửa triệu bản. Giáo sư Mauborgne cũng là một người đóng góp ý kiến thường xuyên cho Thời báo tài chính, Tạp chí phố Wall, Tạp chí phố Wall châu Âu, Thời báo New York, và các báo khác. Những nghiên cứu của cô cũng được đăng tải trên các báo như Nhà Kinh tế học, Chiến lược + Kinh doanh, Thời báo Luân Đôn, Wirtschaftswoche, The Conference Board, l'Expansion, Børsen, Svenska Dagbladet, Thời báo Tài chính Úc, South China Morning Post, Thời báo Nam Phi Chủ nhật, Thời báo Straits Singapore, Handelsblatt, và các báo khác. Cô cũng đã từng giành giải Eldridge Haynes, do Học viện Kinh doanh Quốc tế và Quỹ Tưởng nhớ Eldridge Haynes dành cho nghiên cứu gốc xuất sắc nhất trong lĩnh vực kinh doanh quốc tế. Giáo sư Mauborgne cũng là một trong những người sáng lập ra Diễn đàn Đổi mới giá trị (VIN) một cộng đồng ứng dụng các khái niệm Đổi mới giá trị và là thành viên quản lý của Nhóm Tư vấn Đổi mới giá trị (VAT) ở Singapore.